

Curitiba, Agosto de 2004

Luiz Alberto Ferraz

LOGÍSTICA DO GERENCIAMENTO DE CONTRATOS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso MBA em Gerenciamento de Sistemas Logísticos, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná sob Orientação do Prof. Darli Rodrigues Vieira, como requisito para obtenção da Pós-Graduação.

***“SOMOS UMA CONSEQUÊNCIA DO
QUE FAZEMOS REPETIDAMENTE.
A EXCELÊNCIA, ENTÃO, NÃO É UM
ATO, MAS UM HÁBITO.”***

Aristóteles

Sumário

Introdução	5
Capítulo I – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – <i>Estrutura e funcionamento</i>	8
I.1 – Organização departamental	9
I.2 – Organização por projetos	10
I.3 – Organização matricial	10
Capítulo II – FUNDAMENTOS E ORGANIZAÇÃO DE CONTRATOS – <i>Especificidades das pequenas e médias empresas</i>	15
II.1 – Valor para o cliente	15
II.2 – Proposição de valor	18
II.3 – Modelo operacional movido a valor	18
II.4 – Disciplinas de valor	18
II.5 – Planejamento estratégico	21
Capítulo III - GERENCIAMENTO DE CONTRATOS – <i>Logística interna para médias e pequenas empresas</i>	25
III.1 – Gerenciamento de custos logísticos	28
III. 2 - Logística colaborativa	32
III. 3 – Alinhamento estratégico	33
III.3.1 - Entender o cliente	35
III.3.2 - Entender a cadeia de suprimento	36
III.3.3 - Realizar o alinhamento estratégico	37
III.3.4 – Fatores que afetam o alinhamento estratégico	40
III.3.5 – Fatores chave	41
III. 4 - Modelo estratégico	42
III. 4.1 – As três dimensões das operações	43
III.5 - Prioridades competitivas	44
Capítulo IV - GERENCIAMENTO DE CONTRATOS – <i>Requisitos logísticos e clientes</i>	46
IV.1 - Satisfação, Lealdade e Fidelização	46
IV.2 - A Logística e a fidelização	49
IV.3- O valor da Fidelização	52
IV.4 - Como Fidelizar	54

Capítulo V - A LOGÍSTICA DA LOGÍSTICA – O *Cliente*57

Capítulo VI – ESTUDO DE CASOS60

 VI.1 – Caso I – Empresa B60

 VI.2 – Caso 2 – Empresa E65

 VI.3 – Caso 3 – Empresa C67

Capítulo VII – CONCLUSÃO70

Referências bibliográficas72

Introdução

O que se deseja mostrar neste trabalho são algumas peculiaridades para a logística de gerenciamento de contratos de pequenas e médias empresas, focando-se os grandes obstáculos a serem transpostos, os direcionamentos que tais empresas necessitam tomar e principalmente os conflitos administrativos que as mesmas têm que administrar diante de um mercado predador, extremamente competitivo, onde se propala a todos os ventos “a parceria”, escondendo sobre este manto de cordeiro uma opressão das grandes e poderosas empresas sobre as médias e principalmente as pequenas empresas.

Os “cases” aqui trabalhados estão direcionados para a área de telecomunicações, mas podem ser transpostos para as mais diversas áreas com poucas adaptações que permitirão sua inserção dentro dos mais diversos contextos.

A máxima dos 4P's (produto, preço, praça e promoção) já não basta para se alcançar a liderança no mercado. Empresas vitoriosas são aquelas que conseguem aumentar a taxa de inovação, lançar produtos e serviços com maior rapidez, atender à demanda com tempos de espera menores e se não bastasse conquistar maior confiabilidade com preços cada vez mais competitivos.

Criar organizações com grande capacidade de reação deve ser a principal prioridade da administração de qualquer negócio, buscando no mercado e nas organizações satisfazer as exigências do cliente e principalmente sobreviver, sobreviver com fôlego e garra para um próximo embate.

São muitas as batalhas diárias quando se pretende qualquer crescimento, por pequeno que seja, quando se pretende conquistar e manter a confiança dos clientes. É uma busca contínua da reinvenção das regras da concorrência para nascer, crescer e se perpetuar.

Para que consigamos chegar a um lugar seguro devemos entender que a Logística, antes de ser novo mercado que está diante de nossos olhos, é um novo conceito de gestão dentro das empresas.

A Logística está intimamente ligada a competitividade causada pela globalização e contínua busca pela redução de custos através da otimização de processos.

Especificamente para pequenas e médias empresas, devemos entender que estas são fornecedoras e compradoras de inúmeras companhias, entre elas grandes corporações e, por conta de fatos como a concorrência, perpetuação dos negócios e desenvolvimento de mercados, vêm-se obrigadas, cada vez mais, a dar atenção aos conceitos logísticos. Preocupadas com a produção, muitas vezes não avaliam de forma correta o custo total de sua logística, permitindo que empresas do mesmo porte e segmento, mais atentas às necessidades dos mercados e aos conceitos logísticos, coloquem os produtos no mercado com menor custo (interno e externo) e maior eficiência de sua administração logística.

É necessário entender que a Logística é a continuação dos negócios, focados no cliente e no cliente do cliente, exigindo, portanto, conhecimento de todos, haja vista que atualmente diversas indústrias voltam-se exclusivamente para a produção, deixando setores com compras, armazenagem, transporte, e outros que não agregam valor ou não são o foco de seus negócios para especialistas, definindo a máxima do foco : “Vou fazer o que faço de melhor, deixando as outras atribuições para outros melhores preparados”, gerando economia para as empresas, melhor nível de atendimento e prazos menores de entrega.

A Gestão de Projetos é também algo cada vez mais importante na administração das empresas dentro da economia moderna.

Segundo Valeriano 2002, o gerenciamento de projeto é uma disciplina que vem sendo formada, há muito tempo, por pessoas de diversas áreas de conhecimento e especializações, em vários países e ambientes, e praticamente em todos os tipos de organizações. A enorme extensão das aplicações dos recursos do gerenciamento de projetos nos mais diversos campos, devido ao alto potencial que proporciona para obter soluções de problemas complexos, em organizações e ambientes dinâmicos, com equipes multidisciplinares.

A união deste dois importantes conceitos, Logística e Gestão de Projetos, cria um novo território a ser administrado, a este território podemos denominar Gerenciamento de Contratos.

Freqüentemente confundido com Gerenciamento de Projetos, muitas vezes encoberto pelas atividades diárias das empresas, está intimamente ligado à Logística. O Gerenciamento de Contratos não possui seu foco voltado puramente para a área jurídica dos acordos de fornecimento, tão pouco se volta somente para a área operacional das empresas visando às programações de produção e entrega. Podemos afirmar que vai muito mais além desta ou daquela atividade, pois, busca a interação total entre todas as áreas da empresa, desde as decisões do que deve e para quem deve ser vendido até o fiel cumprimento dos prazos e condições de fornecimento, com os olhos sempre voltados para os objetivos a que se destinam quaisquer vendas (lucro, inserção num novo mercado, conquista de um novo cliente, manutenção dos clientes atuais, fidelização destes).

Uma vez concretizada a venda, o Gerente de Contratos deve promover a ampla distribuição do escopo desta para todas as áreas envolvidas, monitorando constantemente o fiel cumprimento dos prazos e fornecendo subsídios claros e precisos aos clientes para acompanhamento destes prazos e da qualidade das entregas.

O Gerente de Contratos é antes de tudo os olhos do cliente dentro da empresa, a via de comunicação deste com a empresa, mas sem esquecer que é ele mesmo que representa a empresa diante do cliente e deve, assim, defender os interesses desta na busca dos objetivos fixados quando da decisão da venda.

***“Seja o que for que você possa fazer, deseje
fazer ou sonhe fazer, comece. A ousadia
envolve talento, poder e magia..”***

GOETHE

Capítulo I - PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: Estrutura e Funcionamento

Toda organização é criada com o intuito de perpetuação através do lucro obtido da geração de algum serviço, manufatura de algum produto ou ambos. Assim, a obtenção dos resultados pretendidos com a maior produtividade e qualidade são resultados da organização das funções de modo a propiciar o cumprimento dos objetivos pretendidos.

Ao propósito que impele uma organização em vista daquilo que pretende realizar podemos chamar de *missão*. A missão de uma organização deve definir os clientes, caracterizar os produtos e serviços, delimitar o mercado, estabelecer os valores dos empregados para a organização, os resultados para os acionistas, com referências à tecnologia, à ética, à cultura e ao relacionamento da organização com a sociedade em geral. A *missão* resulta de uma reflexão sobre a existência da empresa.

A interpretação de sua *missão*, através do estabelecimento dos seus objetivos e dos meios de orientar ou preservar estes objetivos podemos chamar de *política* organizacional.

Para que a política possa ser aplicada é necessário que as organizações disponham de *recursos* apropriados que podem ser classificados como ***tangíveis*** e ***intangíveis***.

Os recursos físicos (instalações, máquinas, equipamentos,...), humanos (técnicos, administrativos, operacionais,...) e os recursos financeiros (capital, títulos,...) são aqueles que podemos classificar como ***tangíveis***.

Os conhecimentos e habilidades organizacionais, o relacionamento com os fornecedores e clientes, as patentes e marcas, a reputação e crédito de uma organização são aqueles recursos classificados como ***intangíveis***.

A utilização de um conjunto de recursos da organização para executar uma tarefa ou atividade define-se com *capacidade* da organização (capacidade produtiva, gerencial, marketing, de prestação de serviços, etc...). É necessário,

para uma utilização racional das capacidades, que estas estejam organizadas, dispostas em uma estrutura, com regras de interação e funcionamento definidos. Assim, as organizações (grandes, médias ou pequenas, com ou sem fins lucrativos) constituem-se segundo uma estrutura, com regras definindo as funções, o relacionamento entre as partes da organização e entre esta e o ambiente.

Combinando-se a estrutura, o modo de funcionamento e os recursos para obtenção dos resultados podemos definir algumas formas de organização:

I.1 - Organização Departamental

Baseia-se na divisão do trabalho por categorias, especializações ou funções, com a autoridade distribuída hierarquicamente, com poder do órgão e pouca atenção às pessoas, partindo do princípio de que um empreendimento, incumbido de operações correntes, sem prazo previsto para término, torna-se mais eficiente quando as funções são separadas na composição do trabalho.

Na sua **estrutura**, departamentos se incumbem de partes específicas dos trabalhos da organização, com o agrupamento de recursos humanos e materiais, conhecimentos e habilidades, bem delimitados por:

- especializações profissionais
- produtos
- clientes
- processos
- regiões geográficas

pode-se, ainda, subdividir os departamentos em unidades menores, de acordo com a conveniência.

No que se refere ao **funcionamento**, os departamentos e suas subdivisões trabalham de forma independente, atuando portando como fornecedores e clientes entre si e ao mesmo tempo.

A **autoridade** é definida de forma hierárquica, dentro dos diversos níveis com deveres e obrigações de executar ou controlar certas tarefas, respondendo ao nível de autoridade imediatamente superior na hierarquia da organização.

Neste tipo de organização, a participação de especialistas de diversos departamentos deve ser feita por intermédio dos respectivos chefes, dentro da cadeia hierárquica, com escasso ou nenhum contato entre especialistas de diferentes departamentos.

A cultura nestas organizações pressupõe que qualquer trabalho interdepartamental como algo estranho ao seu ambiente, violando sua intimidade, ocupando seu tempo, precisando de máquinas, requisitando partes de trabalhos, ocupando espaços, trazendo e levando informações.

1.2 - Organização por Projetos

Impõe a cultura da criação de mais um “**departamento**”, com aspectos multifuncional e temporário. Sua gerência tem ampla autoridade sobre sua equipe que em geral é formada por membros deslocados dos mais diversos departamentos para trabalhar exclusivamente em um projeto, porém por um tempo definido, ou seja, com um fim previsto.

Neste tipo de organização o gerente tem autoridade sobre os recursos humanos, financeiros e materiais à disposição do projeto, propiciando fluidez no trabalho entre especialistas.

1.3 - Organização Matricial

Em busca do aproveitamento das vantagens de cada uma das organizações citadas anteriormente, encontram-se em prática as organizações matriciais que consistem em sobrepor uma estrutura de projeto a uma estrutural departamental. Como resultado têm-se uma equipe de projeto cujos componentes atuam na medida das necessidades deste e sob coordenação do gerente do projeto, mas sem perder o vínculo com seu departamento.

O maior inconveniente neste tipo de organização é a perda da unicidade da chefia pois, em alguns momentos o profissional se reporta ao chefe do departamento e em outros ao gerente de projeto.

Desta forma, as organizações piramidais como geralmente encontramos, ora refletem o “poder”, ora refletem “o conhecimento” de seus participantes.

A figura 1 exemplifica como o “poder” é mostrado nas organizações dentro de uma visão macro dessa pirâmide.

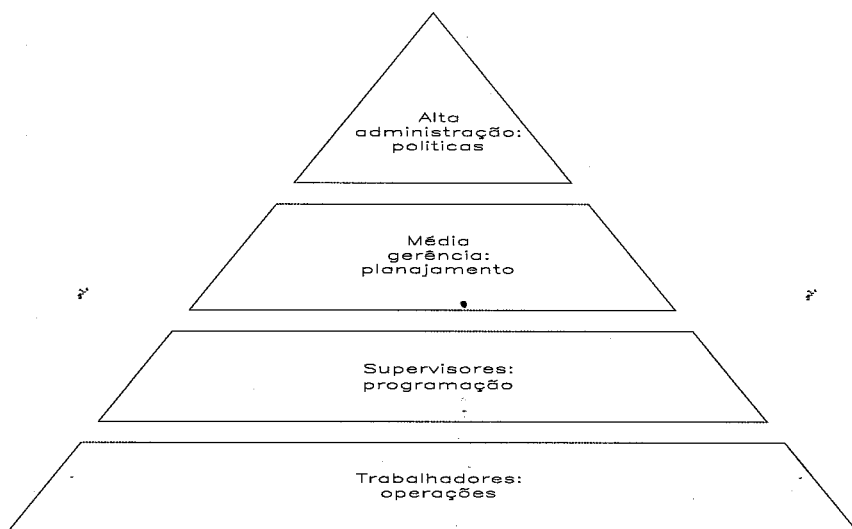


Figura 1- Hierarquia do poder

A identificação de estratégias e a difusão de políticas para toda a organização são responsabilidades da Alta Direção. Já os planos que permitem que as estratégias sejam implementadas são definidos pela Média Gerência. A alocação das tarefas aos recursos existentes na organização, com a utilização de mecanismos e ferramentas específicas é programada pela Camada de Supervisores e, a execução das tarefas é de responsabilidade dos trabalhadores.

Com maior ou menor número de camadas, essa hierarquia tem a tendência de produzir *clusters*, ou seja, grupos reservados que se comunicam formalmente, estabelecendo a “hierarquia” entre as camadas.

Ainda, para a geração de produtos e serviços é necessário que especialistas em algumas funções estejam presentes nas organizações: comerciais (marketing e vendas), técnicas (engenharia, processos, operações, manutenção...), administrativas (recrutamento, seleção, treinamento, administração de pessoal...), financeiras (contas a receber, à pagar, faturamento, tesouraria....), pesquisa, desenvolvimento, etc...

Estas funções estão estruturadas e orientadas por toda a organização e pode ser representada pela figura 2.

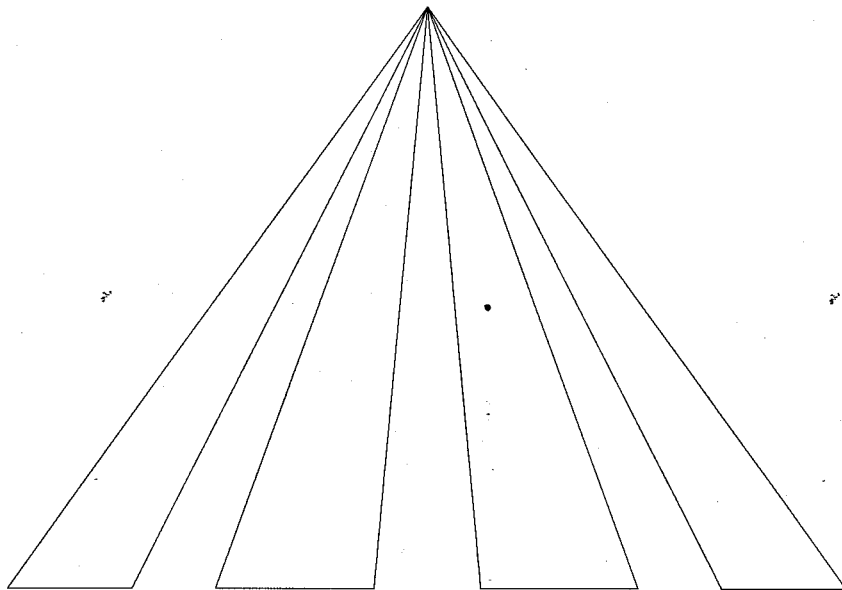


Figura 2- Estruturação das funções

Nesta figura torna-se claro a o efeito da departamentalização tida como meio de se obter os objetivos da organização. Outros clusters são criados pela manutenção de uma relação de cumplicidade pelo conhecimento específico que possuem e estes mantêm uma linguagem cifrada, entendida somente pelos membros desta comunidade.

Pela necessidade de conviver na organização as pirâmides hierárquica (do poder) e funcional (do conhecimento) formam-se múltiplas ilhas dentro das empresas. Tais ilhas pouco se comunicam apesar da interação das diversas especialidades que seria necessária para o desenvolvimento dos trabalhos, dificultando, assim, a troca de informações, o desenvolvimento das operações e dos projetos das organizações.

Na figura 3 é possível visualizar o isolamento a que tais clusters se submetem, bem como a descontinuidade entre os mesmo.(MENEZES-2003)

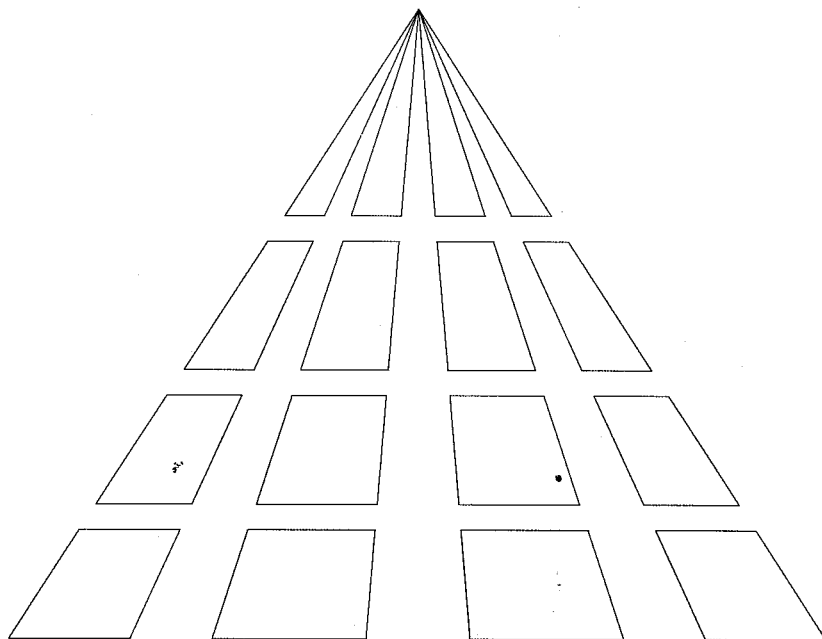


Figura 3- Isolamento de *clusters* funcionais

Nas pequenas e médias empresas, apesar de muitas vezes menos perceptível pela própria proporcionalidade de escala da pirâmide, não ocorre diferente do explicitado anteriormente e que é mais claro nas grandes organizações.

A diferença básica ocorre no achatamento dos níveis abaixo da alta direção, sendo que as funções são absorvidas por um único gerente dentro de determinadas áreas da organização: Gerente comercial (responsável por marketing, vendas), gerente técnico (responsável pela engenharia, processos, operações, manutenção, prestação de serviços...), gerente administrativo (responsável pela área de recursos humanos-seleção, treinamento, administração de pessoal-, pela área financeira etc...).

Os diversos setores de uma grande organização são absorvidos pela própria gerência além do que esta absorve, muitas vezes, a supervisão direta, confiando e dependendo de chefes de equipes que estão diretamente ligados aos trabalhadores e exercem seu comando pela liderança e confiança que possuem e não pelo conhecimento necessário ao exercício de suas funções.

Este quadro torna o gerente como aquele responsável pela elaboração de custos, preços, propostas e muitas vezes de negociações, pelo conhecimento de todas as especificações e especificidades dos contratos, pelas programações de produção e/ou de prestação de serviços, pelas compras, pelo faturamento e pelos resultados finais dos contratos.

Mesmo com um número menor de níveis, as pirâmides hierárquicas (do poder) e funcional (do conhecimento) pouco se comunicam, também, apesar das facilidades de interação geradas por estruturas menores, apesar de que as discussões, aprovações e ações a serem tomadas demandarem um tempo menor de transcurso para percorrer a pirâmide vertical de comando.

Não bastasse, as pressões financeiras a que são submetidas as pequenas e médias empresas são pressionadas pela obrigatoriedade de assumirem contratos de alto riscos para manterem-se vivas. Tais contratos, nas mãos de grandes detentoras e com grande poder econômico, exigem das pequenas e médias que se desdobrem para criar e implantar procedimentos e normas, para buscar certificações e melhorias para ajuste e controle de processos de forma muito rápida. Estas adequações se fazem necessárias para que as mesmas possam ser homologadas e fornecer para esta ou aquela grande empresa.

Capítulo II - FUNDAMENTOS E ORGANIZAÇÃO DOS CONTRATOS – Especificidade das pequenas e médias empresas

Ao direcionar as estratégias de uma organização é necessário levar em conta conceitos como *capacitação*, *ambiente externo* e *propósito*. Capacitação é o conhecimento de suas forças (capacidade intelectual, equipamentos, métodos e processos) ou conjunto de recursos como descrito no capítulo anterior em capacidade da organização. Às oportunidades e ameaças, à descontinuidade de mercado, aos concorrentes existentes e aos novos no mercado, enfim aos fatores que podem única e exclusivamente ser monitorados, que a organização deve sempre ter em conta mas não pode ou não consegue ter ação sobre eles, chamamos de *ambiente externo*. O *propósito* é a estrutura formada pelos alicerces da organização, os quais são compostos por *missão*, *visão*, *abrangência*, *princípios* e *valores* e *posicionamento estratégico*.

A *missão* que é o resultado de uma reflexão sobre a razão da existência da organização está intimamente ligada à *Visão* que procura descrever a forma como a organização pretende ver-se no futuro, sendo que a cobertura pretendida para as áreas de atuação da organização é o que podemos descrever como *abrangência*, enquanto a linha mestra de ação e comportamento tanto interno quanto externo, baseada nos pontos que a empresa não se dispõe a mudar são os *princípios*; já, à soma das características, virtudes e qualidades devemos chamar de *valores*.

Para melhor compreensão do que definimos como *posicionamento estratégico* é necessário desenvolver alguns conceitos que toda unidade de negócios deve considerar como essenciais.

II.1 - Valor para o cliente

Valor para o cliente é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço, sendo que os benefícios contribuem positivamente para essa soma na extensão em que o produto ou serviço melhora o desempenho ou a experiência do cliente; já os custos, medidos

em relação às expectativas do cliente, incluem tanto o dinheiro gasto na compra e na manutenção como o tempo gasto com atrasos, erros e esforços. Quaisquer custos, tangíveis ou intangíveis, reduzem o valor.

Desta forma, preço, qualidade do produto, suas características, conveniência, confiabilidade do atendimento, assistência técnica e serviços de suporte podem criar ou destruir valor para o cliente.

Este valor adicionado ou destruído depende de quanto o valor excede ou fica abaixo das expectativas do cliente, sendo que é possível classificar as expectativas do cliente em três grupos:

Os clientes de um grupo que vêem o desempenho ou singularidade de um produto como o componente essencial do valor. Eles estão interessados principalmente no melhor produto. O preço possui alguma importância já que existe um limite para a quantia que eles estão dispostos a pagar, porém, as características do produto que geram resultados são o item mais importante para estes clientes.

Um segundo grupo reúne os clientes que dão muito valor ao atendimento e aconselhamento personalizados. Suas necessidades não são satisfeitas por produtos padronizados ou preços justos. São os clientes que desejam ser atendidos por empresas que dão ênfase ao relacionamento, que desenvolvem um conhecimento íntimo das suas necessidades em determinada área e assumem o compromisso de prover uma solução total através de suporte e atendimento.

Em um terceiro grupo encontram-se os clientes que buscam o menor custo total, através de uma combinação de preço e confiabilidade. Para eles o atendimento rápido, confiável e sem amolações é da maior importância.

Assim, para os clientes, valor significa três coisas diferentes: melhores produtos, melhor solução total, melhor custo total. Cada forma de valor atrai um grupo diferente de clientes. É necessário, assim, optar pela excelência na entrega de níveis extraordinários de uma forma particular, elevando continuamente as expectativas dos clientes. Para tanto se faz necessário observar as quatro regras

que governam as ações das empresas que desejam se destacar como líderes em seus mercados:

- Regra 1 : Prover a melhor oferta do mercado, distinguindo-se numa dimensão específica de valor.

O desenvolvimento de uma proposição de valor inigualável não significa que uma empresa possa abandonar a manutenção de padrões razoáveis nas outras dimensões. Mas ela não precisa se destacar em todas elas – apenas em uma.

- Regra 2 : Manter limites mínimos para os padrões nas outras dimensões de valor que são de interesse para os clientes que foram escolhidos.

Não se pode permitir que o desempenho em outras dimensões, que não aquela escolhida de valor inigualável, caia a ponto de reduzir a atratividade de um valor inigualado da empresa. É necessário manter um desempenho competente e adequado nas outras áreas.

- Regra 3 : Domine seu mercado melhorando o valor ano após ano.

Para assegurar sua posição no topo é necessário assegurar que seu modelo operacional melhora mais depressa que o da concorrência. Quando uma empresa focaliza todos os seus ativos, energias e atenção na entrega e na melhoria de um tipo de valor para o cliente, quase sempre ela pode apresentar, nessa dimensão, um desempenho melhor que o de outra empresa que divide a atenção entre mais de uma dimensão.

- Regra 4 : Monte um modelo operacional bem sintonizado, dedicado à entrega de um valor inigualável.

Num mercado competitivo, melhorar o valor para o cliente é imperativo. O modelo operacional é a chave para elevar e recompor as expectativas dos clientes. Seu aperfeiçoamento pode tornar menos atraentes as ofertas dos concorrentes ou mesmo abalar suas posições, tornando obsoletas suas proposições de valor. O modelo operacional é arma definitiva para a busca do domínio do mercado.

II.2 - Proposição de valor

Proposição de valor é a promessa implícita que uma empresa faz aos clientes, de entregar determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção e conveniência.

II.3 - Modelo operacional movido a valor

A combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que oferece à empresa a capacidade de cumprir sua proposição de valor. Se a proposição de valor é o fim, o modelo operacional movido a valor é o meio.

II.4 - Disciplinas de valor

Referem-se às três maneiras desejáveis pelas quais as empresas podem combinar modelos operacionais e proposições de valor para serem as melhores em seus mercados. São três as disciplinas de valor identificáveis, cada uma produzindo uma espécie diferente de valor ao cliente, sendo que a opção pelo domínio de uma disciplina de valor não significa que a empresa abandone as outras duas, mas sim que esta foi a escolha de sua dimensão de valor, a qual dará forma aos planos e decisões da empresa, colorindo toda a organização, da sua cultura a sua posição pública e na qual ela vai apostar sua reputação no mercado. É com esta disciplina que se vai oferecer para o cliente aquele algo mais que o óbvio – um ótimo produto, ótimo atendimento ou ótimos preços. Não um valor apenas comum, mas superior. E não apenas superior, mas cada vez melhor. É a forma como a empresa vai buscar seu *posicionamento estratégico* diante do mercado e dos clientes.

À primeira das três disciplinas de valor denominamos **excelência operacional**. Sua proposição aos clientes é preço baixo e atendimento sem discussões, oferecendo produtos médios em relação ao mercado, ao melhor preço e com o mínimo de inconveniências. As empresas que a praticam não são inovadoras em produtos e serviços e nem cultivam relacionamentos profundos e individuais com seus clientes, e possuem um modelo operacional com as seguintes características:

- Processos de suprimentos e atendimento básico otimizados e simplificados de ponta a ponta para minimizar custos e aborrecimentos.
- Operações padronizadas e simplificadas que são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério de funcionários subalternos.
- Sistemas gerenciais que focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além de obediência às normas.
- Uma cultura que abomina o desperdício e premia a eficiência.

À segunda disciplina, chamada de **liderança do produto**, é praticada por empresas que se concentram em alargar as fronteiras do desempenho, oferecendo o melhor produto. Constroem suas posições com inovações contínuas, ano após ano, ciclo de produto após ciclo de produto, concorrendo ferozmente consigo mesmo, cruzando continuamente as próprias fronteiras e conquistando novos territórios. Eles precisam ser peritos em tornar obsoletos os produtos e serviços que criaram porque entendem que se não criarem um sucessor, outra empresa o fará.

Seu modelo operacional é muito diferente daquele de uma empresa operacionalmente excelente. Suas principais características são:

- Foco sobre processos essenciais de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado.

➤ Uma estrutura frouxamente alinhavada, *ad hoc* e mutável, para se ajustar às iniciativas e redireções empreendedoras que caracterizam o trabalho em territórios inexplorados.

➤ Sistemas gerenciais voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação necessária a sua criação.

➤ Uma cultura que encoraja a imaginação e a realização individuais, bem como uma mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro.

• A terceira disciplina de valor é praticada pelas empresas que não praticam a entrega daquilo que o mercado deseja, mas daquilo que clientes específicos desejam. Estas empresas praticam a disciplina denominada ***intimidade com o cliente***. São empresas especialistas em satisfazer necessidades únicas que somente elas reconhecem devido ao seu relacionamento e conhecimento íntimos com o cliente. Suas características incluem:

➤ Obsessão com os processos essenciais de desenvolvimento de soluções (ajudar o cliente a compreender exatamente do que necessita), gerenciamento de resultados (garantir a implementação adequada da solução) e gerenciamento de relacionamentos.

➤ Uma estrutura que delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento de suas decisões.

➤ Sistemas gerenciais voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados.

➤ Uma cultura que prefere soluções específicas em vez de genéricas, que prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes.

Diante destes fatores e ambientes, definindo seu *posicionamento estratégico*, fortalecendo-se na *disciplina de valor* resultante da combinação do *modelo operacional de valor* e da sua *proposição de valor*, alcançando, com este

posicionamento, o *valor para o cliente* que pretende atingir, situa-se o Gerenciamento de Contratos ou a forma como deve ser estruturada a Gerência de Contratos.

Como então se posicionar e estruturar para oferecer o máximo de benefícios com o mínimo de custos aos clientes? Como atingir e qualificar o real **Valor** que o cliente busca? A resposta é: através do Planejamento Estratégico

II.5 – Planejamento estratégico

É necessário inserir o contexto do *posicionamento estratégico* dentro do *planejamento estratégico* e usar este como balizador das ações empresariais. Este planejamento estratégico, segundo Albírio Gonçalves – O Planejamento Estratégico como balizador das ações empresariais, nasce à partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe, tendo como objetivo maior o desenvolvimento de estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e conseqüentemente um melhor resultado.

Deve-se lembrar, entretanto, que uma estratégia para nada servirá se não for entendida e “comprada” pelos colaboradores. É de suma importância a participação de todos os níveis da organização na elaboração do planejamento. Somente a participação de todos os níveis hierárquicos das organizações, inclusive na avaliação do processo conseguirá um alto grau de comprometimento do quadro de colaboradores, proporcionando a realização das metas de forma mais fácil e eficiente. A comunicação é um fator essencial para que as pessoas entendam e se comprometam com as estratégias elaboradas. Fica muito mais fácil aceitar e comprometer-se com algo que se entende e que se ajudou a dar vida.

Dentre os vários existentes, selecionamos um dos modelos de se proceder ao *planejamento estratégico*, o qual considera as seguintes etapas:

No Planejamento Estratégico:

1. Análises de cenários futuros - Exercício de pensar o futuro considerando os cenários que impactarão no negócio;

2. Consideração dos direcionadores dos acionistas – Definição pelos acionistas das suas expectativas em relação ao negócio e que serão consideradas na definição das estratégicas;
3. Definição das estratégias – Focadas no negócio atual e em novas oportunidades, identificando fatores críticos de riscos e de sucessos, além de definir planos de contingência;

No Planejamento Operacional:

1. Plano operacional – desdobramento das estratégias em ações e elaboração do Plano Orçamentário;
2. Implementação das estratégias – Execução e monitoramento das ações previstas no Plano Orçamentário;
3. Análise crítica – Comparação do que foi planejado em relação ao que está se realizando, identificando as causas das anormalidades e elaborando ações corretivas.

Avaliação do Processo:

Momento de grande aprendizado para a organização, no qual se faz a revisão e a avaliação de todo o processo de planejamento, além de inclusões de melhorias.

Os atos de planejar e decidir eficazmente devem ser desenvolvidos em todos os níveis das organizações, pois as estratégias resultantes servirão de balizadores e direcionadores das ações empresariais. Estratégias bem definidas, bem elaboradas e compartilhadas com toda a organização fortalecem o posicionamento da empresa no mercado, permitindo uma efetiva transformação organizacional para melhor.

Ainda, a gestão frente a novos conceitos de mercado fundamentados na competitividade tornou o ato de manter os clientes um desafio que ultrapassa os elementos básicos de administração, necessitando cada vez mais de um

alinhamento estratégico com o cliente fundamentado numa logística eficiente de suprir as expectativas deste.

A questão que aqui se apresenta é: Como oferecer ótimos serviços sem agregar custo final ao produto?

Esta indagação é o desafio para as empresas modernas que perceberam que os produtos não são feitos somente de aspectos tangíveis como a qualidade, a durabilidade, a sua natureza propriamente dita; mas também de aspectos como a pós-venda, a agilidade e confiabilidade na entrega, etc...

Esta nova expectativa dos clientes onde além do produto, também estão comprando pacotes de serviços embutidos no produto, traz a tona ao mercado uma tendência que está modificando substancialmente as operações logísticas, tornando-as uma ferramenta fundamental para garantir os lucros nas organizações.

A grande dificuldade em oferecer serviços aos clientes é justamente não onerar os custos do produto final ao agregar esta estratégia. Uma cadeia de suprimentos ajustada a esta realidade e voltada ao cliente possibilita às empresas ganharem uma maior participação no mercado e conseqüentemente tornarem-se mais competitivas.

O grande empecilho deste processo é justamente personalizar os serviços sem onerar o custo total desta dinâmica. Adotar a teoria de que todos os clientes são iguais, com serviço único e padronizado não funciona, pois ao tratarmos de diferentes clientes, com necessidades diferentes, com dimensões também diferenciadas, um serviço padronizado pode significar muito para um determinado cliente e pouco para outro. Para propiciar níveis de serviços logísticos aos clientes deve-se segmenta-los dentro de um panorama logístico e personalizar os respectivos serviços de acordo com as diferenças existentes entre os mesmos, projetando serviços diferenciados como de reestruturação das operações logísticas, garantindo a lucratividade do negócio e propiciando serviços adequados à realidade dos clientes, sem perder a qualidade e tampouco diminuir o nível de atendimento.

Conceitos como *capacitação, ambiente externo, propósito, missão, visão, abrangência, princípios, valores e posicionamento estratégico* encontram-se visíveis nas grandes organizações, são amplamente divulgados em cartazes, nas portarias, corredores, salas de reuniões, salas da diretoria mas, o real engajamento de todos os colaboradores é uma tarefa árdua pois o entendimento destes princípios e conceitos não se faz pela motivação destes colaboradores e sim por metas baixadas do alto escalão para os demais.

Nas pequenas e médias empresas, apesar de menor divulgação visual, o comprometimento é alcançado pelo corpo a corpo entre os colaboradores, todos vêem o que o outro está fazendo, ninguém consegue trabalhar à sombra de outros. Àquilo que a empresa se propõe a fazer é passado pela alta direção de forma simples e direta para os demais níveis hierárquicos e estes, por se encontrarem dentro de níveis mais achatados conseguem disseminar a cultura, visão e objetivos de forma ágil e com um fácil comprometimento de todos.

Os departamentos existem como forma organizacional, porém o espírito de equipe sobrepõe a departamentalização com as informações circulando rápida e claramente.

A Gerência de Contratos consegue, nestas empresas, demonstrar com muita facilidade e clareza os anseios dos clientes, suas críticas e reclamações. As ações que por ventura sejam necessárias têm suas decisões dentro de um grupo coeso e altamente comprometido com os objetivos da empresa.

Capítulo III - GERENCIAMENTO DE CONTRATOS – Logística interna para médias e pequenas empresas

Segundo De Geus (1998), os fatores principais da longevidade das organizações são:

- Sensibilidade ao ambiente e sintonia com o mundo a sua volta;
- Coesão e dotação de um forte sentido de identidade, não importando a extensão da diversificação de suas atividades. Seus funcionários e por vezes até seus fornecedores sentem que são partes de uma só entidade;
- Tolerância com as atividades paralelas e experimentos;
- Conservadorismo nas finanças; são frugais e não arriscam gratuitamente seu capital. Elas entendem o significado do dinheiro à moda antiga, sabem a utilidade de se ter alguma reserva em caixa.

Relacionando os estudos de De Geus (1998) é possível identificar similaridade dos fatores apresentados por ele com as possíveis dificuldades encontradas pelas pequenas e médias empresas e particularmente com as empresas prestadoras de serviços.

Manter uma estrutura organizacional de atividades tão diversas, dinâmicas, com objetivos tão complexos, com conservadorismo nas finanças não é uma tarefa simples e fácil. Há a necessidade de uma boa estrutura física e um acompanhamento sistemático das evoluções tecnológicas e uma excelente efetividade operacional. Tal efetividade passa pela definição do melhor momento de compra, armazenamento(se necessário) e distribuição dos recursos materiais utilizados nas atividades desenvolvidas dentro da organização, ou seja, os processos logísticos devem estar bem desenvolvidos.

Segundo o IMAM (1998, p.53), “um processo logístico é essencial para satisfazer o cliente e ganhar vantagem competitiva. Melhorar a qualidade do serviço que a logística fornece aumenta a satisfação do cliente e apóia a sua lealdade. Isso, por sua vez, leva ao aumento da participação do mercado e a maior margem de lucro. Ao mesmo tempo, focalizar as reais necessidades do

cliente elimina custos de serviço não valorizado. Melhorar a produtividade do processo logístico também reduz custo. Juntas essas ações ajudam a tornar os produtos e serviços mais atraentes no mercado”. Assim, podemos entender que a *logística* é vista como uma ferramenta capaz de aumentar a eficiência organizacional através da redução dos custos operacionais, agilizando os processos em toda a cadeia, maximizando os lucros. Ainda, podemos afirmar que a efetividade está intimamente ligada com a logística cujo objetivo principal é a redução dos custos e maximização dos lucros de uma organização, atendendo plenamente às necessidades dos clientes/consumidores.

Como causa direta do gerenciamento logístico teremos a diminuição dos problemas em médias e pequenas empresas e naquelas prestadoras de serviços, com a diminuição da falta e/ou uso inadequado de materiais durante o processo de prestação de serviço. Outros resultados são esperados, dentre os quais destacamos:

- A – Aumento da eficiência operacional com a diminuição dos custos;
- B – Manutenção e crescimento do número de clientes;
- C – Mudança no comportamento das empresas fornecedoras ao longo do tempo.

Segundo Stoner (1982) a inclusão da visão sistêmica e contingencial na análise da administração fornece à *Logística* grande importância. A visão do todo e as inter-relações entre os setores e os departamentos, que ocorre com as abordagens sistêmicas e contingencial, faz com que as atividades de logística, sempre utilizadas de forma individual nas organizações, passem a ser integradas e suas ações sejam voltadas para atingir os objetivos comuns traçados pelas organizações.

Mintzberg (2000, p.84-85) destaca a importância das atividades de suportes para a elaboração das estratégias. Segundo ele, o autor Porter introduziu uma cadeia de valor (1989, p. 33-49):

“Ela sugere que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente e incluem, logística de entrada (recebimento,

armazenagem, etc...), operações (ou transformações), logísticas de saída (processamento de pedidos, distribuição física, etc...), marketing, vendas e serviços (instalações, reparos, etc...). As atividades de suporte existem para apoiar as atividades primárias. Elas incluem suprimento, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de recursos humanos e provisão da infra-estrutura da empresa incluindo finanças, contabilidade, administração geral, etc..."

Diante disto podemos concluir que o estudo e o desenvolvimento da **logística interna** vão fazer com que a organização obtenha vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Mesmo com a obtenção desta vantagem competitiva é necessário, segundo Maurício Pimenta Lima – Custos logísticos, 1998, enfrentar um dos principais desafios da logística moderna, ou seja, conseguir gerenciar a relação entre custo e nível de serviço (trade-off). Este desafio surge do fato de que os clientes, cada vez mais, estão exigindo melhores níveis de serviço, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por isso. O preço está passando a ser um **qualificador** e o nível de serviço um **diferenciador** perante o mercado. Assim, a logística ganha a responsabilidade de agregar valor ao produto através do serviço por ela oferecido e dentre as exigências dos clientes por serviço podemos destacar:

- A redução do prazo de entrega;
- Maior disponibilidade de produtos;
- Entrega com hora determinada;
- Estrito cumprimento dos prazos de entrega;
- Facilidade de colocação do pedido.

Estas exigências ou a importância de cada dimensão do serviço variam de acordo com o perfil de cada cliente, uma vez que as suas necessidades são diferenciadas. Assim, para manter a competitividade as empresas estão cada vez mais segmentando suas atividades, seus canais de atendimento, de distribuição, etc... e, diante desta sofisticação da estrutura logística surge a grande pergunta:

qual o real impacto da melhoria do nível de serviço nos custos das empresas? Qual o efeito na sua rentabilidade?

Ao tentar responder a estas perguntas as empresas acabam deparando-se com a seguinte dúvida: Será que todos os clientes são rentáveis para a organização? E, dispondo somente de dados agregados sobre os custos de transporte, a armazenagem, estoque, etc...a resposta geralmente é : Na média, os nossos clientes nos dão uma rentabilidade desejável. No entanto, desta forma, um cliente pode estar subsidiando outro e estar ameaçando a rentabilidade da empresa no longo prazo.

- A maneira correta de responder a estas questões é através do *gerenciamento dos custos logísticos*.

III.1 - Gerenciamento de custos logísticos

A carência de informações de custos que sejam úteis ao processo decisório e ao controle das atividades torna necessário o desenvolvimento de ferramentas gerenciais com objetivos específicos. Estes objetivos podem ser traçados a partir de duas perguntas básicas:

Qual o tipo de análise desejada: de curto prazo ou de longo prazo? (a diferença básica neste caso se refere a possibilidade ou não de alteração da capacidade, só possível no longo prazo)

O que se pretende custear: produtos, canais de distribuição, regiões de atendimento, clientes?

Embora a definição de objetivos seja necessária, um mesmo sistema pode ser desenvolvido para atender diversas finalidades. Além disso, essas ferramentas podem ser implementadas com diferentes graus de sofisticação, utilizando-se sistemas apropriados, ou utilizando planilhas eletrônicas. O mais importante é o conhecimento do tomador de decisão sobre a informação disponibilizada. É preciso saber o que está sendo considerado no modelo e conhecer suas limitações. O gerenciamento de custos logísticos pode ser mais ou menos focado de acordo com o objetivo desejado. Desta maneira, é possível

desenvolver um sistema para atender apenas uma atividade, um conjunto de atividades, ou até mesmo todas atividades logísticas da empresa. No entanto, é importante perceber que o aumento do escopo pode repercutir na falta de foco. Daí a necessidade de direcionar o sistema para o tipo de controle ou decisão que se pretende apoiar.

O sistema de gerenciamento de custos pode extrapolar o limite da empresa, considerando também outras atividades desenvolvidas por outros componentes da cadeia de suprimento. No caso de serviços subcontratados, este gerenciamento pode ser ainda mais importante.

Dentre as potencialidades do gerenciamento de custos podemos citar um em cada um dos três macros processos logísticos: suprimento, apoio à manufatura e distribuição física.

No **suprimento**, uma ferramenta de custeio pode favorecer no critério de seleção de fornecedores, na definição dos tamanhos dos lotes de compras e na determinação da política de estoques. No passado, a função compras era avaliada em função do preço de compra dos insumos. Desta forma, sua preocupação estava voltada para obter o menor preço, e o serviço prestado por esses fornecedores era colocado em segundo plano. Muitas vezes as empresas eram obrigadas a trabalhar com elevado nível de estoque de materiais, a fim de garantir o suprimento da linha de produção diante do risco da não disponibilidade, de atrasos, ou de devoluções desses materiais. A própria política de barganha de preço, em função do tamanho de lote, já atrapalhava a eficiência do processo produtivo.

Hoje, existe uma transformação conceitual neste processo, uma vez que o preço de compra passa a ser visto apenas como um dos custos de aquisição, que considera os custos de colocação do pedido, transporte, recebimento e estoque de materiais. Desta maneira, é possível identificar fornecedores, que mesmo não sendo líderes em preço consigam oferecer um produto a um custo mais baixo, por oferecer um sistema com maior frequência de entregas, com alta disponibilidade de produtos e menor índice de devoluções.

Na **produção** - mesmo com custeio tradicional sendo voltado para esta atividade, ele apenas mensura o custo dos produtos diante do que foi produzido num período de tempo. Ainda assim, aloca os custos indiretos aos produtos de maneira distorcida, supercusteando produtos de elevado volume de produção e subcusteando os de baixo volume. Para a logística, a ferramenta de custos de produção deve estar voltada às necessidades do planejamento e controle da produção, a fim, de apoiar decisões referentes aos tamanhos de lote e alocação da produção entre as plantas e as linhas de produção.

Para isso, o sistema deve possibilitar a simulação de diferentes políticas de produção para perceber como se comportam os custos diante destas modificações. Além disso, este sistema deve alocar os custos indiretos de maneira não distorcida para que se possa custear os produtos e assim mensurar a rentabilidade não só dos produtos como também dos clientes.

Na **distribuição física**, pode ser desenvolvido um sistema abrangendo todas atividades desde a saída da linha de produção até a entrega. O importante neste tipo de sistema é conseguir o rastreamento dos custos através da estrutura logística, evitando o rateio indiscriminado de custos. Assim é possível mensurar os custos dos canais de distribuição dos clientes e até mesmo das entregas.

Esta informação é primordial para análises de rentabilidade, que por sua vez deve ser utilizada pelo pessoal da área comercial no processo de segmentação da carteira de clientes. Assim o nível de serviço pode ser estabelecido não só em função da necessidade dos clientes, mas também em função da rentabilidade que estes propiciam para a organização.

A relevância de uma atividade no processo logístico e a sua necessidade de controle pode fazer com que seja desenvolvida uma ferramenta de custos focada numa função específica.

Outras considerações importantes com relação a custos referem-se a determinação de preço, simulação de cenários e controle de custos. Os preços não são formados com base direta nos custos, no entanto, os custos sempre influenciam a formação de preços, principalmente no longo prazo. No caso de

relações comerciais mais estáveis e parcerias os custos têm uma maior influência na formação de preços.

Outra vantagem das ferramentas de custeio é permitir a simulação de diferentes cenários. Por exemplo, qual o impacto no custo de distribuição mediante:

- variação do preço de um determinado insumo?
- aumento da produtividade de determinada atividade?

Desta forma, através de simulações é possível melhorar o processo decisório, assim como desenvolver planos orçamentários.

O sistema de custos também pode ter a função de controle. Problemas como a baixa utilização dos ativos, que pode afetar a rentabilidade das empresas, podem ser identificados por este tipo de ferramenta.

Vale destacar que o sistema de custos por si só não irá reduzir qualquer tipo de custo, porém ele pode identificar oportunidades de redução.

Como esclarece Kátia E. A. Trentini em seu artigo *Competição exige maior atenção com a logística*, com o acirramento da competição nos mercados, as empresas estão buscando cada vez mais reduzir seus custos e ampliar sua preocupação em relação à satisfação do consumidor. Hoje, é fato que a satisfação do consumidor e o processo de redução de custos é fruto do trabalho conjunto de toda a cadeia produtiva, ou seja, a empresa deve estender sua atuação, preocupando-se com os fornecedores de seu fornecedor e com os clientes de seu cliente. Trentini cita ainda o engenheiro de Produção José Ignácio Villela Júnior, Coordenador da Área de Sistemas Industriais e instrutor do Instituto de Educação Tecnológica (Ietec). "Se o consumidor final fica insatisfeito, o reflexo vem em cascata, atingindo a toda a cadeia".

José Ignácio explica que nesse novo contexto, a organização precisa estar atenta ao gerenciamento eficaz de todo o processo logístico, que se estende desde a área de suprimentos, passando pela administração dos estoques, pela produção até atingir o consumidor final pelos canais de distribuição. Ainda, segundo José Ignácio, as estatísticas mostram que o gerenciamento da logística

pode gerar uma redução de custos de até 25%, sendo que um dos maiores desafios da Logística Moderna é gerenciar a demanda para não haver excesso ou falta de produção, comprometendo, conseqüentemente, o estoque e a produtividade industrial, contribuindo para a elevação dos custos.

III. 2 - Logística colaborativa

Segundo Darli Rodrigues Vieira em seu artigo *Melhorando o desempenho com a logística colaborativa*, um crescente grupo de empresas começa descobrir que problemas são coisas que fazem parte do dia-a-dia da cadeia logística como um todo e que devem ser controlados lá onde eles aparecem, seja no início, no meio ou no fim da cadeia.

Ainda, segundo Darli Vieira, inúmeros ganhos são gerados com a logística colaborativa tornando possível o planejamento das necessidades da empresa-cliente com os fornecedores. Estes ganhos aparecem através da simplificação de procedimentos administrativos, redução dos custos e melhoria da taxa de serviços.

A logística colaborativa é parte integrante oficial da filosofia da engenharia simultânea nas empresas. Nesta filosofia, todas as áreas funcionais (agregando valor no desenvolvimento, fabricação, comercialização e distribuição dos produtos) interagem com as demais de tal forma que no resultado final nada de verdadeiramente importante seja esquecido. Ao contrário, tudo é pensado e executado de maneira integrada.

A logística colaborativa nada mais é do que praticar a engenharia simultânea levando-se em conta as necessidades ao longo de toda a cadeia. Por esta razão os ganhos estimados com a implantação da logística colaborativa são naturalmente bem mais importantes que na abordagem tradicional da logística. Na abordagem tradicional, os ganhos de custos se limitam praticamente às operações de transportes. Na abordagem colaborativa, com a logística pensada e definida desde o início do projeto, muitos são os ganhos: além de melhor controle do custo de transporte, tem-se a eliminação de estoques desnecessários (pois

supérfluos inadaptados ou obsoletos). A logística colaborativa inverte o percentual que representa a forma como as encomendas são gerenciadas: na abordagem clássica, 20% das encomendas são planejadas e 80% são tratadas no "sufoco", sempre na urgência. Na abordagem colaborativa, 80% das encomendas são planejadas, reduzindo consideravelmente a margem de improviso.

A colaboração supõe múltiplas parcerias, parcerias estas apoiadas no chamado CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment), sistema de controle colaborativo que permite elaborar previsões de vendas, o planejamento da produção e da distribuição de forma a otimizar o equilíbrio entre o melhor custo e a melhor taxa de serviço. Neste caso é para ser eficaz, a colaboração supõe extrema confiança entre parceiros, uma vez que eles partilham informações no nível estratégico de seus planos comerciais.

Neste cenário, a logística colaborativa tem a missão de assegurar a partilha do crescente volume de informação entre parceiros e o desafio de facilitar todas as operações de compras e vendas. Isto significa que, por exemplo, os fornecedores deverão, de forma atualizada, receber instantaneamente as necessidades dos clientes em seus sistemas informatizados de gestão de encomendas.

III. 3 – Alinhamento estratégico

Darli Vieira em seu trabalho *Estratégia e Gerência Logística – Abril 2003- capítulo 2 – O Desempenho da Cadeia de Suprimento: Atingindo Alinhamento e Escopo Estratégicos* – demonstra porque o alcançar o alinhamento estratégico é decisivo para o sucesso da empresa, sendo que este alinhamento deve ocorrer entre as estratégias competitiva e da cadeia de suprimentos.

A *estratégia competitiva* é definida baseando-se nas prioridades do cliente com intuito de oferecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades destes clientes. Já a *estratégia da cadeia de suprimentos* deve especificar o que operações, distribuição e serviços deverão fazer particularmente bem, determinando a natureza de obtenção de matérias-primas, transportes

internos e externos, fabricação e a operação para prover serviços e distribuição do produto ao consumidor, incluindo a estratégia de fornecedor, de operações e logística.

A relação entre a estratégia competitiva e a estratégia da cadeia de suprimentos é melhor compreendida através da cadeia de valor conforme ilustrado na figura 4.

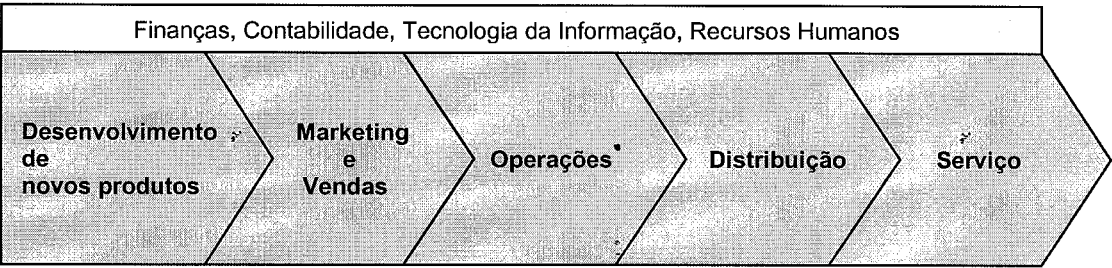


Figura 4 – A cadeia de valor na empresa

Assim, a cadeia de valor é o conjunto de todas as ações pertinentes a uma empresa, divididas segundo etapas específicas, necessárias para a entrega de produtos e/ou serviços aos clientes. Inicia-se com o Desenvolvimento de Produtos, passando por Marketing e Vendas, pelas Operações, Distribuição e Serviços, tendo como apoio e facilitadores finanças, contabilidade, tecnologia da informação, recursos humanos.

Desta forma, para que a estratégia competitiva seja viável e eficiente é necessário que todas as funções desenvolvam sua própria estratégia, porém estas estratégias funcionais não podem ser planejadas isoladamente. Devem estar estreitamente conectadas, apoiando-se e alinhando-se entre si para que seja possível a obtenção do sucesso da organização.

A falta de alinhamento estratégico gera enormes conflitos entre os objetivos funcionais, visto que diferentes funções preocupam-se com diferentes prioridades dos clientes, gerando conflitos nas execuções.

Para alcançar o alinhamento estratégico a empresa deve garantir que suas habilidades na cadeia de suprimentos apoiem sua habilidade de satisfazer os segmentos de clientes-alvo, conforme definido por Darli Vieira. Ainda, três etapas

básicas são necessárias para se alcançar o alinhamento estratégico: *Entender o cliente, entender a cadeia de suprimento e realizar o alinhamento estratégico.*

III.3.1 - Entender o cliente

É a busca da identificação das necessidades, ou daquilo que gera valor para o segmento de clientes a ser atendido, conforme explorado no capítulo “Fundamentos e Organização de Contratos – especificidade das pequenas e médias empresas” deste trabalho.

Esta identificação de necessidades e daquilo que gera valor pode variar de acordo com as seguintes características:

- A quantidade de produto necessária em cada lote;
- O tempo de resposta que os clientes estão dispostos a tolerar;
- A variedade de produtos necessária;
- O nível de serviço exigido;
- O preço do produto;
- A taxa de inovação do produto esperada.

É necessário, porém, identificar uma medida-chave capaz de captar todas as variações de todas estas características e que auxiliem na definição do que a cadeia de suprimento deve ser capaz de realizar particularmente bem. Para tanto se faz necessário entender dois conceitos, entendendo e localizando a demanda do cliente dentro deles.

O primeiro destes conceitos é definido como ***Incerteza da demanda***, o qual reflete a incerteza da demanda do cliente para um determinado produto. Ao outro conceito chamamos de ***Incerteza implícita da demanda***, que é a incerteza proveniente da parcela de demanda à qual a cadeia de suprimento deve atender dentre os atributos desejados pelo cliente.

A Incerteza implícita da demanda quando relacionada com outras características de demanda induz a algumas conclusões que vão nortear como devem ser conduzidos os negócios dentro daquilo que resulta do entendimento dos clientes, como:

- Produtos com demanda incerta possuem uma concorrência direta menor e conseqüentemente geram margens mais altas;
- Demanda mais certa favorece a previsões mais detalhadas;
- O aumento da incerteza implícita da demanda pode levar a um aumento da superoferta e/ou gerar esgotamento de estoques;
- Produtos com alta incerteza implícita da demanda possuem geram altas reduções de preços devido a superofertas freqüentes.

III.3.2 - Entender a cadeia de suprimento

Da mesma forma como situamos a demanda dentro de um espectro, podemos situar as cadeias de suprimento dentro de medidas-chave que levem em conta todas as características comuns das cadeias de suprimento. A maneira de se fazer isto é buscarmos a idéia de equilíbrio entre **responsividade** e **eficiência**.

Assim, **responsividade** da cadeia de suprimento pode ser definida com a habilidade desta cadeia de responder a escopos amplos de quantidades, de atender com *lead times* curtos, de manejar uma grande variedade de produtos, de produzir produtos altamente inovadores e atender a um nível de serviço muito alto.

Já **eficiência** da cadeia de suprimento é o custo da fabricação e entrega do produto ao cliente.

Quanto mais responsiva é a cadeia de suprimento, maiores são os custos e conseqüentemente menos eficiente se torna esta cadeia.

A figura 5 demonstra o *limite eficiente de custo-responsividade*, demonstrando o custo mais baixo possível para um determinado nível de responsividade. Nela é possível identificar que uma empresa que não está no limite eficiente pode melhorar tanto a responsividade quanto seus custos tentando se aproximar do limite eficiente. Já uma empresa que está no limite eficiente somente pode melhorar sua responsividade com elevação dos seus custos e tornando-se assim menos eficiente. Assim, o equilíbrio entre custo e responsividade torna-se uma decisão estratégica visando o nível de responsividade que se pretender oferecer.

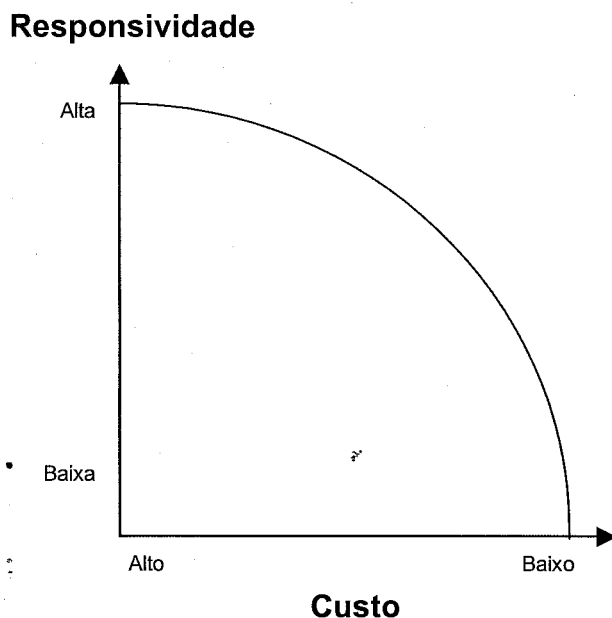


Figura 5 – Limite eficiente de custo-responsividade

III.3.3 - Realizar o alinhamento estratégico

Uma vez dimensionado o grau de incerteza implícita da demanda e localizada a cadeia de suprimentos no espectro da responsividade resta garantir que as necessidades dos clientes sejam atendidas através da garantia de que tudo o que seja desempenhado pela cadeia de suprimentos seja coerente com estas necessidades.

Com esta garantia o grau de responsividade da cadeia de suprimento será coerente com a incerteza implícita da demanda e, uma vez conseguido isto, estaremos atingindo o alinhamento estratégico já que este alinhamento estratégico representa a combinação entre a incerteza implícita da demanda e a responsividade da cadeia de suprimento.

Desta forma podemos representar em um gráfico e demonstrar quais as combinações entre incerteza implícita da demanda e responsividade da cadeia de suprimento que resultam na zona de alinhamento estratégico.

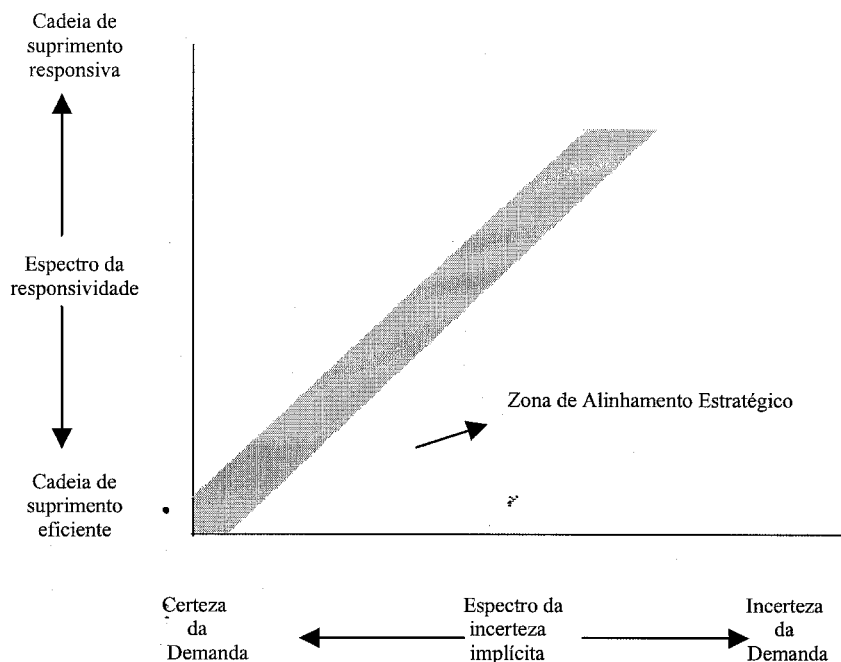


Figura 7 – Encontrando a zona de alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico completo deve considerar todas as estratégias funcionais dentro da cadeia de valor, garantindo que todas as funções nesta cadeia possuam estratégias capazes de sustentar a estratégia competitiva, conforme representado na figura 8.

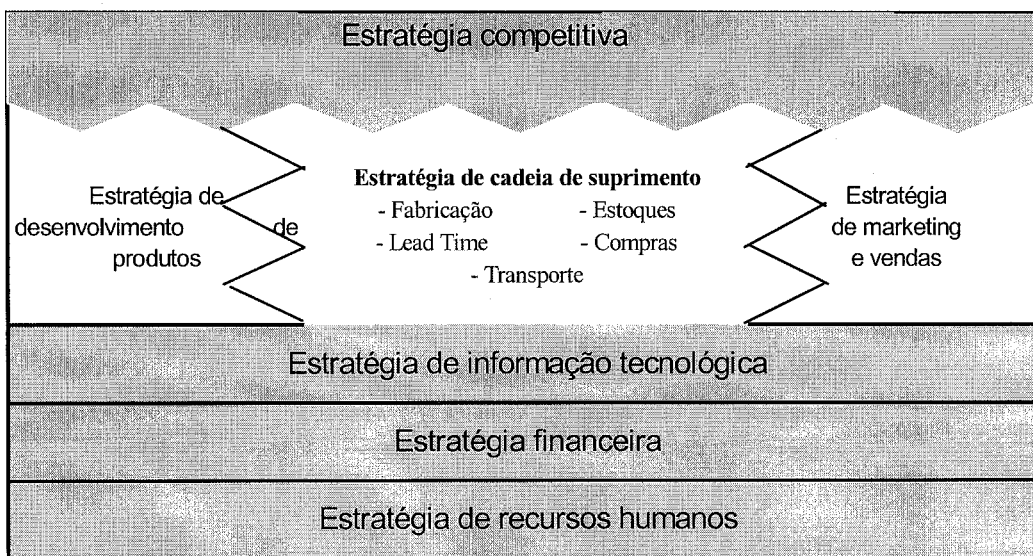


Figura 8 – Alinhamento entre as estratégias competitiva e funcional

Diante disto podemos concluir que se uma cadeia de suprimento é responsiva, suas estratégias funcionais assim devem ser direcionadas. O mesmo ocorre para uma cadeia de suprimento eficiente

A tabela a seguir, adaptada de FISCHER, Marshall L. " Whats is the right supply chain for your product?", Harvard Business Review, março-abril de 1997, p.83-93 e transcrita de VIEIRA, Darli Rodrigues "Estratégia e Gerência Logística-2003, capítulo 2, p. 37, demonstra a comparação entre as cadeias de suprimento eficientes e responsivas.

	Cadeia de suprimento eficiente	Cadeia de suprimento responsiva
Objetivo principal	Suprir a demanda com o menor custo	Atender a demanda rapidamente
Estratégia de criação Do produto	Maximizar o desempenho com um custo mínimo do produto	Criar modularidade que permita um adiamento da diferenciação do produto
Estratégia de preços	Margens baixas porque o preço é qualificador	Margens altas porque o preço não é qualificador.
Estratégia de fabricação	Redução de custos através de alta utilização	Flexibilidade na capacidade de atender demanda inesperada
Estratégia de estoques	Minimizar os estoques para reduzir custos	Estoques reguladores utilizados para atender à demanda inesperada
Estratégia de <i>lead time</i>	Reduzi-lo sem sacrificar os custos	Reduzi-lo agressivamente mesmo que os custos sejam altos
Estratégica p/ fornecedores	Seleciona-los baseando-se em custo e qualidade.	Seleciona-los baseando-se na velocidade, flexibilidade e qualidade.
Estratégia de transportes	Utilizar meios de transporte mais baratos	Utilizar meios de transporte responsivos

Assim, a última etapa para alcançar o alinhamento estratégico é combinar a responsividade da cadeia de suprimento com a incerteza explícita da demanda, na zona do alinhamento estratégico. Todas as estratégias funcionais

pertencentes à cadeia de valor devem sustentar o grau de responsividade da cadeia de suprimento.

Ainda, deve-se levar em conta que:

- Não existe uma boa estratégia de cadeia de suprimento que seja independente da estratégia competitiva.
- Existe uma estratégia de cadeia de suprimento certa para cada estratégia competitiva.

III.3.4 – Fatores que afetam o alinhamento estratégico

Além do exposto anteriormente deve-se considerar outras questões que afetam o alinhamento estratégico, tais como, produtos variados ou segmentos de clientes variados e o ciclo de vida do produto.

a- Produtos e segmentos de clientes variados

Nos casos de produtos e segmentos variados, ao se criar a estratégia de cadeia de suprimento é importante que a empresa crie uma cadeia de suprimento que equilibre eficiência e responsividade de acordo com sua gama de produtos e segmentos de clientes;

b- Ciclo de vida do produto

Conforme o produto atravessa seus ciclos de vida, as características dos segmentos de clientes atendidas são alteradas. Na fase introdutória apenas a camada dominante de clientes demonstra interesse por ele, passando pelas demais fases até se tornar um *commodity* e o mercado fica totalmente saturado. Desta maneira, para manter o alinhamento estratégico as organizações devem desdobrar sua estratégia de cadeia de suprimento conforme os produtos adentram as diversas fases.

Nas fases iniciais do ciclo de vida do produto encontram-se:

- Demanda muito incerta;
- Margens altas e tempo crucial para o aumento das vendas;
- Disponibilidade de produto crucial para captação de mercado;
- Custos considerados em segundo plano.

Quando o produto se torna um *commodity* as características de demanda se alteram e então existe a tendência de ocorrer o seguinte:

- A demanda se torna mais certa;
- As margens são menores devido ao aumento no número de concorrentes;
- O preço se torna um fator significativo na escolha do cliente.

Pode-se concluir que de acordo com que um produto se torna maduro sua cadeia de suprimento deve, em geral, passar de responsiva para eficiente.

Conclui-se, também, que para alcançar o alinhamento estratégico, a empresa deve adaptar sua cadeia de suprimento para que possa atender às necessidades dos diferentes segmentos de clientes da melhor maneira possível e, para manter o alinhamento estratégico, a estratégia da cadeia de suprimento deve ser ajustada durante o ciclo de vida do produto e conforme as alterações no panorama da concorrência.

III.3.5 – Fatores chave

Quatro fatores-chave, estoque, transporte, instalações e informação, determinam o desempenho de qualquer cadeia de suprimento – em termos de responsividade e eficiência, assim como determinam se o alinhamento estratégico é ou não alcançado em toda a cadeia de suprimento. Faz-se necessário estabelecer o equilíbrio entre eficiência e responsividade em cada um dos fatores-chave individualmente, sendo que o impacto conjunto dos quatro fatores-chave vai definir a responsividade e a eficiência de toda a cadeia de suprimento. Assim:

- **Estoque:** Sendo a matéria-prima, os produtos em processamento e os produtos acabados de uma cadeia de suprimento, as alterações em suas políticas podem alterar drasticamente a eficiência e a responsividade da cadeia. O aumento de estoques, em geral, tornará a cadeia de suprimento mais responsiva ao cliente.

- **Transporte:** É o movimento do estoque de um ponto a outro na cadeia de suprimento, assim, as diversas combinações de meios e rotas, cada uma com características particulares de desempenho, exercem forte impacto na responsividade e eficiência da cadeia de suprimento. A eficiência é definida pelo

custo de transporte de um determinado produto e a responsividade é definida pela velocidade que este produto é transportado.

- **Instalações:** São os locais na rede da cadeia de suprimento onde o estoque é armazenado, montado ou fabricado, sendo que as principais instalações são os locais de produção e armazenamento, e as decisões a respeito da localização, capacidade e flexibilidade influenciam de modo significativo o desempenho da cadeia de suprimento. O custo da quantidade, da localização e do tipo de instalações, define a eficiência e o nível de responsividade que essas instalações oferecem aos clientes da empresa.

- **Informação:** Consiste em dados ou análises a respeito de estoque, transporte, instalações e clientes que fazem parte da cadeia de suprimento. É o maior fator-chave de desempenho da cadeia de suprimento, afetando diretamente cada um dos demais fatores-chave, propiciando ao gerenciamento a oportunidade de tornar as cadeias de suprimentos mais responsivas e eficientes. A escolha deve ocorrer entre o custo da informação (redução na eficiência) e a responsividade criados pela informação dentro da cadeia de suprimento.

É importante lembrar que a execução competente da estratégia pode ser tão importante quanto a estratégia em si e que muitos obstáculos, tais como crescimento da variedade de produtos, redução dos ciclos de vida dos produtos, clientes cada vez mais exigentes, dificuldades no gerenciamento da cadeia de suprimento pela fragmentação da mesma, dificultam o alcance do alinhamento estratégico pelas cadeias de suprimento. A vantagem competitiva é obtida através do gerenciamento competente da cadeia de suprimento com o aproveitamento a irrestrito das oportunidades de melhoria da cadeia de suprimento.

III. 4 - Modelo estratégico

Simplificando a análise podemos dividir o sistema logístico em dois segmentos: logística de entrada e logística de saída. A logística de entrada envolve o fornecimento de todos os materiais componentes necessários para a fabricação dos produtos; a logística de saída engloba a forma como os produtos

manufaturados movem-se a partir da montagem final, por meio de distribuição e armazenagem até as mãos do consumidor final.

Como é o fluxo global dos materiais que resulta na satisfação dos clientes finais não se podem isolar os segmentos de entrada e saída. No entanto, dividindo-se o sistema logístico em entrada e saída, podemos caracterizar os diferentes *trade-offs*, os quais não podem ser analisados isoladamente, devendo sim, serem vistos no contexto dos objetivos globais de desempenho das organizações.

• III.4.1 - As três dimensões das operações •

Para análise de *trade-off* é necessário olharmos o sistema de operações/logística existente como uma ferramenta para otimizar e gerenciar o fluxo de materiais. Este sistema possui três dimensões: funcional, setorial e geográfica.

A **dimensão funcional** enfatiza a natureza interfuncional da logística. O processo logístico cruza as áreas funcionais em que as empresas se encontram fragmentadas (marketing, finanças, manufatura, etc...), permitindo assim a criação de importante interface entre as áreas funcionais possibilitando as mesmas de serem gerenciadas coletivamente.

A **dimensão setorial**, ou integração entre empresas, refere-se aos esforços de parceiros da cadeia de suprimentos para coordenar e gerenciar suas atividades como uma única entidade, em vez de gerenciá-las como entidades separadas como o são. A integração bem sucedida da cadeia de suprimentos requer que as partes compartilhem conhecimentos a respeito de recursos, organização, estratégias, e assim por diante. Ao compartilhar estas informações, as empresas podem otimizar o canal total, eliminando redundâncias, bloqueios de fluxos e outras ineficiências que adicionam custo sem adicionar valor.

A **dimensão geográfica** busca identificar os fatores que diferem entre as regiões e que influenciam na efetividade e eficiência da logística/operações. Desta forma a eficiência e a efetividade logística têm maior impacto no lucro da empresa

já que bens e mercados dispersos geograficamente são muito difíceis de gerenciar e servir.

III.5 - Prioridades competitivas

As medidas de análise de desempenho das empresas, além dos indicadores financeiros, devem ser complementadas com um conjunto de medidas operacionais que permitem uma melhor compreensão da forma como o sistema logístico é analisado.

Especificamente, estas medidas são custo, qualidade, serviço e flexibilidade.

Custo

Custo inicial: é o custo de aquisição do produto, podendo ser o custo da matéria prima para uma empresa de manufatura ou custo do produto acabado para uma empresa de distribuição.

Custo do ciclo de vida: o custo de aquisição, manutenção e eliminação do produto.

Qualidade

Qualidade do projeto: características, estilos e outros atributos do produto que melhoram a adequação ao uso.

Qualidade de conformidade: conformidade do produto para atender aos padrões de produção.

Serviço

Velocidade de entrega: habilidade para produzir e entregar o produto rapidamente, com baixo tempo de giro.

Confiabilidade de entrega: habilidade para produzir e entregar produtos dentro de um padrão de tempo consistente, de acordo com os intervalos de tempo especificados em contrato.

Flexibilidade

Flexibilidade de novos produtos: habilidade para introduzir novos produtos rápida e efetivamente.

Customização: habilidade de produzir grande variedade de produtos que atendam às necessidades de um mercado altamente segmentado.

Flexibilidade de mix de produtos: habilidade para eficiente e efetivamente ajustar o mix de produção em resposta às flutuações/ciclicidade de demanda do produto.

Flexibilidade de volume: habilidade de rapidamente expandir o processo produtivo para acomodar rapidamente os crescimento de demanda.

Estes critérios de desempenho podem ser divididos em: **critérios ganhadores e critérios qualificadoros**. Um *critério ganhador* é o que distingue uma empresa em relação a sua concorrência. Os clientes compram os produtos de uma empresa por causa desse critério específico. Um *critério qualificador* é definido por um mínimo nível necessário para participar da concorrência.

Não é possível uma empresa atingir uma posição ganhadora nos quatro critérios - custo, qualidade, serviço e flexibilidade – simultaneamente. No máximo, as empresas atingem dois critérios ganhadores ao mesmo tempo, podendo, no entanto, atingir uma posição ganhadora em qualquer combinação de critérios.

Já os critérios qualificadores, apesar de secundários em importância, não podem ser tratados como irrelevantes. Quando se considera um dos critérios como ganhador os outros critérios (que passam a ser qualificadores) devem ainda estar dentro de uma faixa razoável para que a empresa possa competir.

Mais importante que a definição de critério ganhador específico, é como a empresa define este critério ganhador no contexto de seu sistema logístico.

Idealmente, os critérios de desempenho selecionados por uma empresa em resposta às preferências dos clientes definem as necessidades de seu sistema de operações e logística. Uma empresa que enfatiza serviço como critério ganhador terá necessidades de operações e logística diferentes de um empresa cujo critério ganhador é a qualidade.

Capítulo IV - GERENCIAMENTO DE CONTRATOS – Requisitos logísticos e clientes

A fidelização de clientes - e também de empregados, fornecedores, prestadores de serviços e acionistas - é um tema que poucas empresas dão a atenção necessária que o assunto merece. As empresas dificilmente fazem quaisquer das seguintes perguntas: Quanto vale um cliente leal? Quanto se perde quando um cliente não quer mais comprar nossos produtos ou serviços? Quanto se gasta para desenvolver um novo fornecedor que está substituindo um que não quis mais fazer negócios conosco? Qual o impacto de perder empregados?

A questão de manter clientes - ou indiretamente deixar de perder clientes - começa pela crítica à maioria das empresas que coloca uma enorme ênfase em continuamente atrair novos clientes, às vezes com ofertas mais interessantes do que aquilo que oferecem aos clientes já conquistados. A fidelidade é fundamental quando há abertura de mercado, quebra de regulamentação, novos entrantes, porque a todo momento surge um imenso leque de atrativos para cativar clientes de concorrentes.

A Logística tem papel fundamental nesse tema já que a prestação do serviço logístico lida diretamente com empregados, fornecedores e clientes e indiretamente com os acionistas. Para prestar o serviço logístico a empresa necessita que seus empregados e seus fornecedores estejam comprometidos com a missão de satisfazer e superar as expectativas dos clientes. E, os resultados de um bom e eficiente serviço logístico, impactam o lucro da organização, elemento de interesse dos acionistas.

IV.1 - Satisfação, Lealdade e Fidelização

Deve-se ter em atenção a diferença entre "*clientes satisfeitos*" e "*clientes mais satisfeitos*". Conseguir mais clientes satisfeitos significa lograr atender as expectativas de mais clientes. Conseguir que grupos específicos de clientes fiquem mais satisfeitos significa focar a atenção nesses grupos com o objetivo de

superar suas expectativas e, dessa maneira, assegurar que suas compras sejam regulares, caracterizando um relacionamento de longo prazo.

Fidelidade, no contexto empresarial deve ser usada para descrever a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor.

A satisfação é uma condição necessária, mas não suficiente para que o cliente volte a repetir a compra de um bem ou serviço. Satisfazer significa atender às expectativas e estas, muitas vezes, podem ser limitadas por fatores situacionais como a urgência, a percepção de que todos os fornecedores fazem a mesma coisa, o não conhecimento de outras alternativas, etc. A satisfação é um estado emocional, resultado de uma experiência momentânea. A satisfação é vinculada com o atendimento do que o cliente considera como serviço adequado ou o mínimo tolerável em termos desempenho. O serviço adequado pode estar longe do serviço desejado, ou seja, aquele desempenho que realmente encanta o cliente e faz ele repetir a compra. Somente ao perceber um *valor superior* naquilo que compra, o cliente se transforma em cliente leal.

Para criar valor superior, e então fidelizar o cliente, é preciso muito esforço. Em primeiro lugar é preciso conhecer o que ele considera como valor superior. Em segundo lugar é preciso transformar esta informação em especificações do serviço e investir em equipamentos, pessoas, instalações, tecnologia, enfim nos recursos necessários para realmente criar um valor superior. Devido aos custos que isto acarreta não é necessário criar valor superior para todos os clientes. Em lugar de querer mais clientes satisfeitos - o que não implica em fidelização - deve-se pensar em *grupos* de clientes mais satisfeitos o que significa, implicitamente, selecionar clientes que se deseja atender melhor. E isto passa por determinar que clientes são estes, o quanto eles valem para a empresa em termos de atratividade. Clientes diferentes geram diferentes níveis de lucros. Assim, o projeto do serviço ao cliente deve ser alimentado pelo estudo da base de clientes e o

desempenho financeiro esperado considerando o tempo que o cliente permanecerá cliente. Para a empresa, o valor de um cliente é o valor atualizado do fluxo de caixa proporcionado pelo cliente (vendas realizadas ao cliente menos o custo das vendas e o custo de atender e manter o cliente) durante o tempo que ele permanece cliente. Quanto mais tempo ele permanece como cliente, maior o seu valor para a empresa.

Frederick Reichheld em um artigo escrito juntamente com Robert Markey Jr. e Christopher Hopton, os três sócios da Bain & Co., afirma que as "forças" da fidelidade são mensuráveis em termos de fluxo de caixa devido às ligações entre a fidelidade, o valor para os clientes e os lucros. A fidelidade está intrinsecamente ligada à criação de valor. Como um efeito de primeira ordem, a fidelidade indica se foi fornecido valor superior (os clientes voltam porque querem mais).

Em seguida, a fidelidade inicia uma série de efeitos econômicos de segunda ordem que se disseminam pelo sistema empresarial do seguinte modo:

1. As receitas e a participação no mercado crescem à medida que os melhores clientes são atraídos para a carteira de negócios da empresa, desenvolvendo vendas regulares e recomendações.

2. Os custos diminuem à medida que diminui a despesa para adquirir e atender novos clientes e substituir os antigos.

3. A retenção de funcionários aumenta porque o orgulho e satisfação com o emprego aumentam, criando por sua vez um ciclo que reforça a retenção de clientes pela familiaridade e melhor serviço aos clientes. Um aumento da produtividade resulta da maior estabilidade dos funcionários.

À medida que os custos caem e as receitas sobem, os lucros (o efeito de terceira ordem) aumentam. Isto fornece os recursos para investir em uma remuneração superior dos funcionários (reforçando ainda mais a retenção) e em novas atividades ou recursos que aumentem o valor para os clientes, aumentando ainda mais a retenção de clientes e funcionários. Os lucros são importantes, não apenas como um fim em si mesmos, mas porque permitem à empresa melhorar o

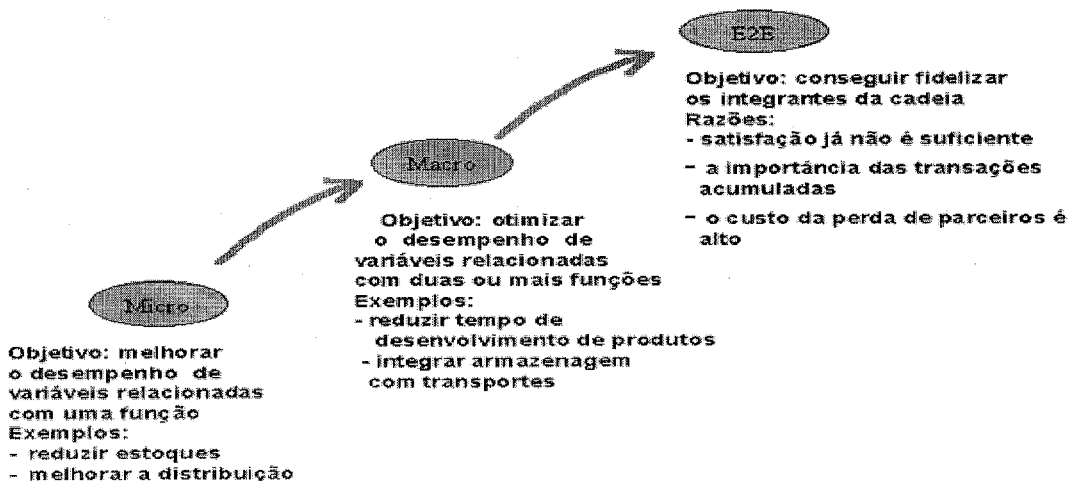
valor e fornecer incentivos aos funcionários, clientes e investidores para permanecerem fiéis à empresa.

IV.2 - A Logística e a fidelização

De acordo com Kleber Figueiredo, professor e pesquisador do Centro de Estudos em Logística do COPPEAD/UFRJ, o conceito de fidelização não diz respeito apenas aos clientes. Ele envolve acionistas e funcionários. E, se o pensamento for voltado para uma empresa pertencente a uma cadeia de suprimentos, o conceito pode envolver fornecedores e prestadores de serviços integrantes dessa cadeia.

Em seu artigo intitulado *"Is Your Supply Chain Achieving Customer Loyalty"*, o consultor Robert Dicello considera que a conquista da lealdade dos parceiros é um desafio para os executivos de logística, mas, adverte que enfrentar este desafio antes da implantação do conceito de *supply chain* é um erro. Isto porque antes da adoção, os executivos não conseguem medir os efeitos da fidelização de clientes, fornecedores e prestadores de serviços. Para o autor, o processo de maturação do conceito de *supply chain* passa por três estágios conforme figura a seguir. Em cada estágio, os objetivos, os atributos e os benefícios são diferentes.

Figura 1 – Os três estágios na adoção do conceito de Supply Chain



O primeiro estágio é no nível micro. O foco está em melhorar o desempenho de uma função específica dentro da cadeia. É o caso de empresas que, por exemplo, estão procurando melhorar sua distribuição, reduzir sua capacidade ociosa, otimizar os transportes, etc. São objetivos importantes porém eminentemente operacionais. São aspectos que precisam ser melhorados para colocar a empresa no jogo da competição, mas que nada tem a ver com a preocupação de fidelizar clientes, empregados, etc. É o estágio onde a maioria das empresas se situa.

- O estágio seguinte é o nível Macro, onde a empresa procura integrar funções pensando no retorno sobre os ativos ou na redução de capital de giro mediante ações que mexem com duas ou mais funções. Assim, por exemplo, melhorando o processamento dos pedidos - integrando a área financeira com o controle de estoques - é possível reduzir o tempo de resposta ao cliente e com isto aumentar o *market share*. O mesmo pode ser conseguido integrando fornecedores com a área de produção diminuindo estoques de segurança. Ainda nesse estágio a preocupação é a eficiência operacional e não a fidelização.

Uma vez conseguidas estas integrações passa-se ao terceiro estágio (*enterprise to enterprise*) quando cada *supply chain* se integra com as cadeias dos parceiros, prestadores de serviços e clientes para atender necessidades mútuas. Através do compartilhamento de informações procura-se reduzir o risco na introdução de novos produtos e serviços; processos que não agregam valor como as inspeções de qualidade, por exemplo, são eliminadas. Há uma perseguição aos desperdícios existentes nas interações entre as empresas parceiras. O foco está em desenvolver e compartilhar idéias e assegurar que produtos e serviços estejam disponíveis para os clientes no menor prazo, com menos estoques, ativos e riscos. O objetivo é fazer com que o conjunto de *supply chains* seja diferenciado e ganhe vantagem competitiva sobre as cadeias dos concorrentes. Ver figura 10.

Gerenciamento de Recursos Conjuntos



Figura 10 – Integração de cadeias de suprimento

Muito investimento material e intelectual é feito para conseguir tudo isto e a grande preocupação deve ser não perder parceiros. O importante é a rentabilidade acumulada das transações, é pensar nos ganhos no longo prazo. Cada investimento feito para fortalecer a cadeia traz consigo a expectativa de que com o tempo ele vai se pagar. Perder um integrante da cadeia representa um custo muito alto. Assim, é neste estágio que surge, com mais força, a consciência pela fidelização:

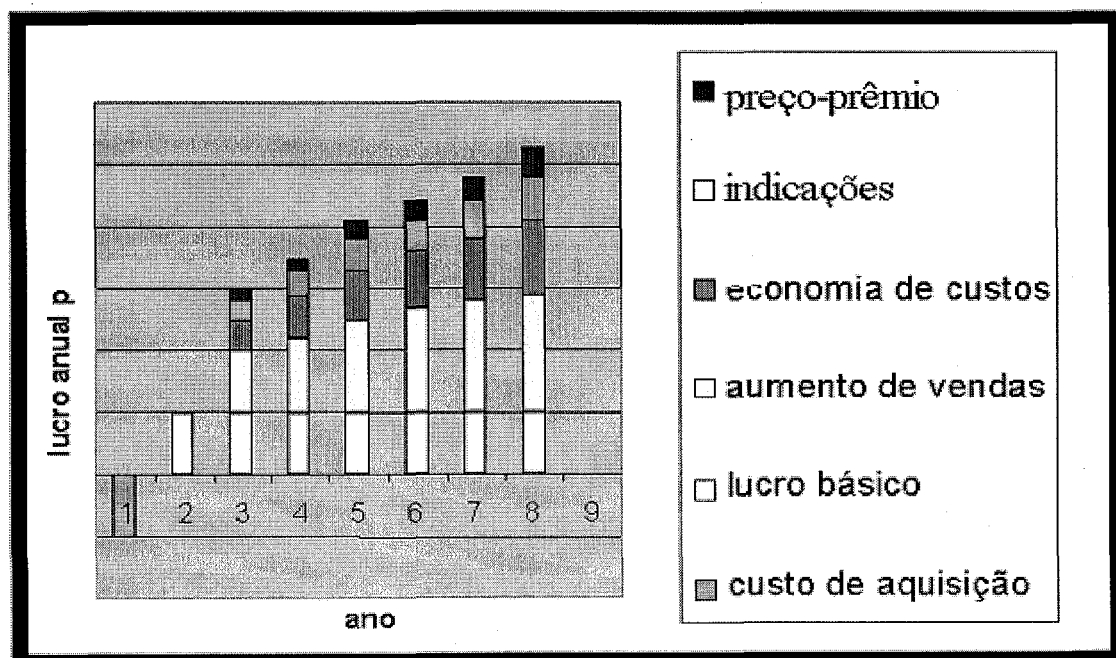
- a satisfação dos integrantes da cadeia não é suficiente; é preciso que sejam leais;
- a lealdade implica na repetição dos negócios viabilizando um valor presente positivo para o fluxo de investimentos realizados;
- perder integrantes da cadeia interrompe o fluxo positivo sendo necessários novos investimentos para substituir os parceiros perdidos.

IV.3- O valor da Fidelização

O valor da fidelização pode ser melhor compreendido através da figura 11. Ela mostra a representação gráfica de um fluxo de caixa ao longo do tempo dos efeitos de fidelizar clientes. Um fluxo semelhante pode ser idealizado como resultado da fidelização de empregados, fornecedores, etc...

No momento inicial há um investimento na captação do cliente ou no desenvolvimento do fornecedor ou na contratação e treinamento de empregados, etc. No caso da captação de clientes poderíamos incluir, dependendo do setor, os custos de marketing, visitas, propaganda, mala direta, promoções, descontos, etc. No caso de um fornecedor poderíamos pensar em tudo o que se gasta no processo de recolher informações, visitas, reuniões, viagens, assessoria de consultores, treinamento, etc. Ou seja, qualquer que seja o parceiro, há sempre um investimento inicial que se espera seja pago ao longo dos anos da relação com aquele parceiro.

Figura 2 – Por que a lealdade do cliente dá lucro?



Fonte: Reichheld (1996)

Figura 11 - Lucro da lealdade do cliente

A figura mostra então os períodos subseqüentes. Ela se refere ao efeito econômico de fidelizar clientes. O perfil do fluxo econômico é assim explicado:

a) Lucro Básico: seria a contribuição líquida dos negócios do cliente ao longo do tempo, supondo que o volume de suas transações fosse constante. O lucro básico corresponde à diferença entre a contribuição líquida das compras do cliente e o que se gasta em esforço para mantê-lo como cliente, ou seja, os esforços de criar valor superior.

b) Contribuição derivada do aumento das compras: com o passar do tempo, os clientes muitas vezes tornam-se maiores, ampliam seus negócios e conseqüentemente precisam comprar mais, precisam utilizar mais os produtos e/ou serviços da empresa. Como política, consolidam suas compras, suas transações com um único fornecedor e daí há o crescimento do lucro básico. Além disso, toda empresa produtora ou prestadora de serviços pode pensar nas chamadas vendas cruzadas: outros serviços relacionados ou não com o primeiro. Quando se consegue vender a um mesmo cliente mais de um serviço, há uma certa economia. E obviamente os clientes fiéis são os principais candidatos a comprarem os itens da oferta ampliada.

c) Lucro a partir de custos operacionais reduzidos: à medida que os clientes se tornam mais experientes, eles passam a exigir menos do fornecedor. Já não há tanta necessidade de explicações sobre como funciona o processo de compra, o cliente telefona e pede o de sempre. Isto quando já não existe um contrato de reposição contínua ou serviço contínuo que, sem dúvida, barateia o processo de compra.

d) Lucro a partir de indicações para outros clientes: nesta conta é preciso registrar o que se ganha nas transações com clientes indicados por clientes leais, que conhecem nosso trabalho e nos indicam. No caso de serviços logísticos em que um potencial cliente percebe risco, não conhece o tipo de resposta que vai conseguir, as indicações são muito importantes.

e) Lucro a partir de preço prêmio: clientes novos freqüentemente se beneficiam de descontos promocionais de lançamento ao passo que clientes

habituais tendem a pagar preços regulares. Ao perceber valor no que recebem, não se sensibilizam com promoções como as "iscas" lançadas pelos concorrentes.

Se o fluxo representando na figura 11 fosse referente à fidelização de empregados, os efeitos da retenção seriam os ganhos de produtividade decorrentes do aprendizado, da experiência no trato com os clientes, o próprio discernimento sobre tipos diferentes de clientes e como atendê-los, a manutenção do relacionamento com os clientes, etc.

IV.4 - Como Fidelizar

Conforme mencionado anteriormente, para fidelizar é preciso criar valor superior para grupos de clientes mais atrativos para a empresa. Portanto, o primeiro passo é ter classificados os clientes pela rentabilidade que proporcionam. Em segundo lugar é preciso identificar em cada um dos grupos quais os atributos mais valorizados por seus integrantes e garantir que aqueles atributos serão desempenhados de forma consistente procurando inclusive superar as expectativas dos clientes.

Cabe comentar também sobre os programas de fidelização. São ações que procuram dar um tratamento diferenciado aos parceiros que se deseja reter. Numa classificação bastante prática, Berry e Parasuraman (1991) identificam três tipos de programas de fidelização.

O primeiro tipo inclui os mecanismos que procuram retribuir a lealdade do cliente com algum prêmio, alguma retribuição financeira como bônus, descontos, etc. e que podemos simplificar dizendo que em resumo, direta ou indiretamente afetam o preço do serviço. Este tipo de programa tem provado ser o de mais fácil imitação e, portanto, não consegue sustentar uma vantagem competitiva por muito tempo. O mecanismo de ofertar vantagens, prêmios, bônus, créditos ou outros artifícios para criar a "lealdade" entre os parceiros, na realidade tentam aumentar os custos de mudança ou a frequência de compra, sem haver necessariamente a preocupação com a satisfação do cliente.

Num segundo nível, a empresa vai além da retribuição financeira construindo relacionamentos no terreno social. Tenta-se personalizar o relacionamento através de *key accounts*, procurando-se conhecer as necessidades e desejos dos clientes, identificar pessoas-chave na organização parceira, conhecer as pessoas envolvidas na parceria pelo nome, um que outro brinde, enfim reforçando o relacionamento através de iniciativas como convites para eventos que a empresa promova. Esta segunda categoria de mecanismos de fidelização, pelo fato de introduzir alguma iniciativa de customização, tem um potencial de fidelização superior aos da primeira categoria.

Num terceiro nível, chamado de estrutural é a vez de usar a estrutura da empresa para prover algum tipo de serviço de valor para o cliente e não disponível em outras empresas. Normalmente são serviços que utilizam a base tecnológica da empresa e que ajudam os parceiros a serem mais eficientes ou produtivos. Os instrumentos dessa categoria têm um elevado potencial de fidelização.

Dentre as possibilidades da Tecnologia de Informação na fidelização de clientes vem o tratamento das informações relacionadas com o consumo cliente por cliente e que permitiu o desenvolvimento de novas ferramentas de marketing como o CRM ou Marketing 1 a 1, cuja idéia é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais.

O gerenciamento de um banco de dados de clientes permite melhor entendimento do cliente e a construção de uma relação baseada em uma série contínua de interações colaborativas. Assim, ao invés de trabalhar com amostras de mercado de clientes potenciais para determinar as necessidades do cliente "médio", as três tecnologias básicas de um CRM (base de dados, interatividade e personalização) permitem a preocupação com cada cliente individualmente.

São os clientes leais e não os clientes meramente satisfeitos que sustentam a liderança de uma empresa. Para conseguir a lealdade não é suficiente ter produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos. A maioria das abordagens não tem como alvo o cliente individual e seu conceito de valor. Elas tratam os clientes como um todo, sem preocupação

com a diferenciação. Para fidelizar é preciso identificar grupos de clientes atrativos ou com potencial de vir a ser atrativos, identificar suas necessidades, preocupações, enfim o que eles consideram como valor e desenvolver produtos e serviços que conduzam a obtenção do valor. Estas iniciativas não devem ser vistas como custo e sim como investimento cujo retorno se fará sentir no médio e longo prazo.

Capítulo V - A LOGÍSTICA DA LOGÍSTICA – O Cliente

Segundo José Luiz Meinberg – 2002 – *A Logística da logística nos novos tempos*, não existe produto ou serviço isoladamente. Existem produtos com uma parte de serviços e serviços com uma parte de produtos. Toda proposta tem uma parte tangível e outra intangível. Entre os dois, produtos e serviços, de uma maneira definitiva, o que mais cresce é a parte intangível da proposta, ou seja, o serviço.

Meinberg cita que Kotler em seu livro *Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados* indica algumas preocupantes constatações influenciadas diretamente pela forma de atendimento do mercado pelas empresas. De uma maneira geral, os formatos estão muito próximos uns dos outros. Os produtos e serviços pouca diferença apresentam. E os custos de atendimento destes mercados, o que é grave, têm subido de uma forma constante.

O mercado diz que vamos encontrar clientes cada vez mais sensíveis a preço de um lado e, de outro, cada vez mais exigentes e sofisticados. Procuram uma conveniência maior, têm alta expectativa de atendimento e têm menos tempo para executar o que necessitam. Não encontram mais nas marcas a principal razão para a decisão de compra, podendo aceitar até as marcas genéricas ou as marcas próprias de varejo, causando uma queda nos índices de fidelidade. Atendimento para eles vem em primeiro lugar.

O custo de atender estes clientes tem sido cada vez maior, a disputa pelo "pedido" do cliente é inflacionada por muito atendimento gratuito, as políticas de preços são rapidamente copiadas pelo mercado e as ações de comunicação são de curto prazo, principalmente aquelas de promoção de vendas que pouco ou quase nada contribuem para formação de imagem da empresa (produto). Propaganda, que seria o caminho ideal para isto, perde sua efetividade pela grande e diversificada quantidade de meios disponíveis para o consumidor, tornando esta atividade "cara" e de menor efetividade.

O sucesso vem para as empresas que trilham um caminho voltado para seus clientes, conhecendo suas necessidades, seus sistemas econômicos, projetando produtos em conjunto, praticando ofertas mais flexíveis e aperfeiçoando, no seu dia-a-dia. Estas empresas praticam muito mais a integração do sistema como um todo no lugar da egoísta interface, estão prontas para dar atendimento 24 horas por dia, tudo isto em busca de oferecerem efetivamente um valor superior a seus clientes.

Por outro lado, a prática de atitudes erradas ao tentar conquistar o cliente em vez de atender o cliente, "forçar" a venda de um produto em vez de tentar entender quais são as reais necessidades de seus clientes, fazer de cada venda uma única transação em vez de colocar a venda como parte de uma série de atendimentos, construir relacionamentos duradouros, praticar preço com base nos custos e não naquilo que o consumidor deseja pagar, somente trará o insucesso.

Olhando-se isto tudo é possível entender de onde vem a importância da Logística já que ela é o estudo da movimentação de bens e serviços do ponto de produção, seja ele qual for, ao ponto de consumo, não importa se numa indústria ou no consumidor final. É o estudo dos fluxos distributivos e a determinação das responsabilidades por sua execução.

É o estudo de como agregar valor de utilidade de tempo e lugar aos produtos e na direção do consumidor a quem tudo deve ser direcionado e referenciado.

É a forma de praticar o pensamento estratégico de colocar o produto (serviço) efetivamente disponível para o cliente consumidor de toda a Cadeia de Suprimentos, ganhando posicionamento destacado neste mercado cada vez mais igual e competitivo.

Neste ambiente, três são as questões importantes que afetam diretamente o sucesso do marketing. E são três as questões que estão diretamente ligadas ao Estudo da Logística e da Distribuição:

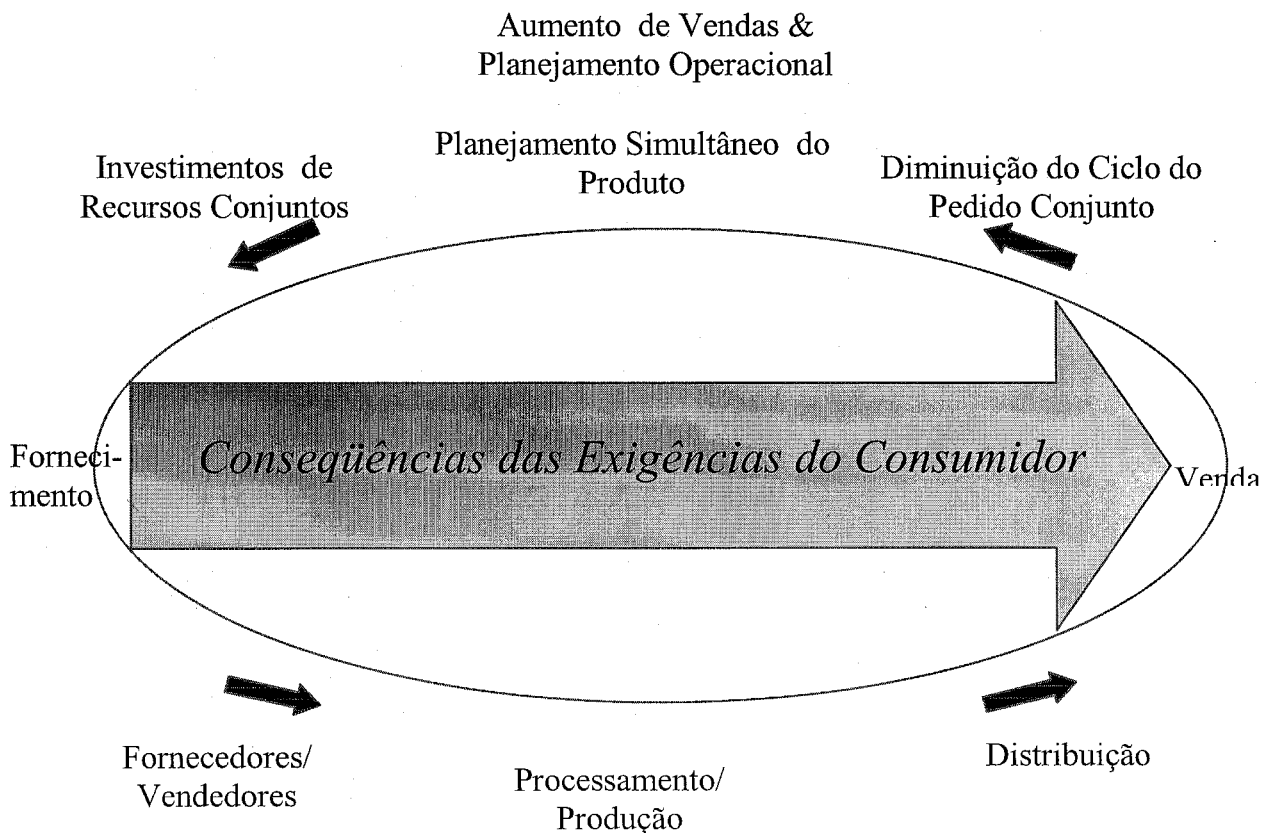
- Na ordem, Necessidades e Desejos do Cliente vêm antes do que Produto ou Serviço.

- Um produto só é um produto quando seu usuário tem a possibilidade de usufruir sua proposta. Enquanto "caminha" pela Cadeia de Suprimentos ainda não é um produto, não tem qualquer valor. Produtos e Serviços só têm valor quando estiverem sendo utilizados pelo cliente.

- A Era do Marketing de Massa já era. Rentabilidade, de um modo geral, é mais importante do que volume. Após anos de Reengenharias, *Downsizing* etc., as empresas não têm para onde recorrer a fim de buscar custos mais competitivos. É através da aliança dos membros da Cadeia de Suprimentos que isto será possível.

Enfoque Estratégico

Exigências do Consumidor



Capítulo VI – *Estudo de Casos*

Neste capítulo estaremos estudando três *cases* dentro da área de telecomunicações, mas, como já explicado na Introdução, estes casos podem ser ocorrer nas mais diversas áreas, com suas adaptações pertinentes aos mais diversos contextos.

Nestes *cases* estaremos visualizando as diversas formas de Gerenciamento de Contratos, bem como as três *disciplinas de valor*, o alinhamento estratégico de cada empresa e as consequências quanto a *fidelização* ou não de clientes.

As empresas aqui citadas são fictícias, como *portos* e estruturas diferenciadas e as chamaremos de **Empresa B**, **Empresa E** e **Empresa C**.

VI.1 – Caso I – Empresa B

A empresa B, uma empresa média-grande, fundada a 25 anos, com o desenvolvimento de um produto simples, específico, porém revolucionário ganhou rapidamente o reconhecimento do mercado no setor de transmissão para telecomunicações estando com seu faturamento atual em torno de R\$ 100 milhões anuais. Era a época das estatais do ramo, subordinadas à poderosa Telebrás e cada Estado da Federação com sua própria estrutura e funcionamento.

Uma vez no mercado, a grande visão do seu fundador, fez com que vários outros produtos fossem criados dentro a área. A expansão do mix de produtos chegou às torres, produto com pouquíssimas empresas nacionais fornecedoras. Chegava-se a importar torres do Japão, Inglaterra, e outros países para suprir a demanda brasileira da época.

Com uma Organização Departamental, rígida, em que o produto passeia de departamento a departamento dentro de seu ciclo de vida interno, com cada departamento buscando seu próprio resultado sem importar o que pode ocorrer com o outro departamento. A ocorrência de *clusters* isolados, com pouca comunicação entre si é uma constante e, ainda, existe um incentivo da alta

direção no sentido de acirrar a rivalidade destes *clusters*, promovendo, assim, uma grande descontinuidade entre os mesmos.

Numa situação como esta o Gerenciamento de Contratos torna-se uma tarefa árdua já que o foco da empresa, sua disciplina de valor, e donde ela busca seu direcionamento estratégico diante do mercado é a de *liderança de produto*. Seus produtos são, como foi aquele que a lançou e consolidou no mercado, inovadores e considerados dos melhores do mercado.

A dificuldade do Gerenciamento de Contratos advém do fato de que apesar de possuir ótimos produtos, com parque fabril respeitável, grande capacidade de produção, a continuidade dos fornecimentos é extremamente dificultada quando chega a hora da instalação dos mesmos, ou seja, a hora da prestação de serviço efetivamente. Tais dificuldades derivam do fato de que uma vez efetuada a venda, um percentual pré-definido antes da efetivação das propostas para os materiais (produto) e serviços (instalações) é rigidamente estabelecido para as diversas áreas (departamentos). Com isto, independentemente de onde será implantada a torre, se próxima da sua sede ou a 1000 km de distância, o valor de gastos para a área de serviços é fixo, e não poderá, de maneira alguma, ultrapassar determinado percentual da venda para aquele fornecimento. Assim, a única maneira de ser respeitado este percentual é a contratação de equipes de montagem que aceitem valores menores pelos serviços prestados e que se sujeitem às mais variadas formas de sanções ao longo da prestação dos serviços e, buscar também, adicionais em quaisquer que sejam as diferenças dentro do escopo contratado.

Tais aspectos fazem com que, apesar dos clientes saberem e aceitarem os produtos em si com muito bons a ótimos, estejam sempre insatisfeitos com o fornecimento como um todo. O preço, tido como qualificador é ofuscado por aquele que deveria ser o diferenciador, o nível de serviço.

Exemplo desta situação é fornecimento para o contrato do cliente L. Tech de uma das fases de implantação do sistema celular em Curitiba. Dois meses de negociações propiciaram um contrato de fornecimento de 40 torres. Com uma

estratégica correta de venda, sabedora das potencialidades futuras que este fornecimento poderia proporcionar, a Empresa B estocou produtos com as características que seriam necessárias ao atendimento que a L. Tech necessitaria já que há tempos não vendia para este cliente. Fechado o contrato, com instalações dentro da área metropolitana de Curitiba, cidade sede da Empresa B, com produtos já estocados, necessitando de poucas ou nenhuma modificação, todas as 40 torres foram implantadas num prazo de 3 meses, com um ótimo nível de serviço, conseguido por aberturas dadas pela alta direção na contratação das melhores equipes de montagem e também porque o contrato permitia a criação de adicionais com uma certa facilidade, que foram sendo cobrados ao final da instalação de cada produto com um fechamento de contas de valor substancial ao final do contrato – não esqueçamos que ainda estávamos na época pré-privatização em que os contratos permitiam que grandes adicionais fossem criados.

O fornecimento se iniciou em meados de março e em meados de junho estava concluído, devendo-se levar em consideração que entre a execução das fundações e montagem das torres, o tempo gasto em campo por produto, era de aproximadamente 20 dias.

Resultado: Ao final do contrato o vice-presidente da L. Tech veio à Empresa B agradecer ao trabalho executado, elogiando não só a qualidade dos produtos como dos serviços e, ainda, como resultado deste contrato foram abertas as negociações para um outro para fornecimento de quantidade igual de produtos inicial com perspectiva de dobrar o fornecimento para certa região do interior do Estado de São Paulo.

As negociações tornaram-se árduas já no início pois a Empresa B impôs novos preços e novos prazos de fornecimento. Depois de longas negociações foi fechado o novo contrato com início em julho, porém, agora sem qualquer abertura permitida pela alta direção. Estava provado que o produto era excelente, era aquele que a L. Tech necessitava e assim o cliente estava ganho, porém, sendo a Empresa B uma empresa com estratégia com enfoque claro, objetivo e

concentrado na *liderança do produto* todas as “permissividades” possíveis no primeiro contrato foram extintas pela alta direção. Já não foi mais possível contratar as melhores equipes, os adicionais deveriam ser analisados antes do início de qualquer serviço em campo, passado ao cliente e os serviços iniciados somente após a concordância e emissão de pedido de compra correspondente.

Iniciaram-se os impasses, os serviços em campo não aconteciam, as torres não saiam da fábrica, a L. Tech não conseguia explicar a seu cliente o que estava acontecendo, o contrato não evoluía e assim se arrastou por 6 meses com a instalação de somente 16 das 40 torres com intenção de compra do contrato. O desgaste perante o cliente da Gerência de Contratos era algo descomunal, tudo que se prometia não era cumprido.

Resultado: A L. Tech diante das dificuldades desenvolveu dois novos fornecedores de torres para o mesmo contrato e o concluiu. Durante este período de seis meses o mesmo vice-presidente que havia agradecido e elogiado a performance da Empresa B tentou por diversas vezes tentar mudar o rumo do andamento do contrato, buscando explicações plausíveis, mas não foi ouvido. Finalmente, o cliente L. Tech deixou de comprar da Empresa B apesar desta possuir um excelente produto mas com um péssimo nível de serviço gerado pelo modelo estratégico implantado pela alta direção desta . Um cliente foi perdido, apesar de proporcionar excelentes lucros nos poucos produtos que lhe foram fornecidos. A Empresa B continua no mercado, financeiramente estável, pulando de um cliente a outro, sem qualquer esboço de fidelização, com suas vendas motivadas única e exclusivamente pela qualidade dos produtos e da grande capacidade fabril. Apesar de líder em produto os clientes não são cativados por esta disciplina. As compras se dão porque o mercado é tremendamente carente de bons fornecedores, porque estes muitas vezes necessitam de financiamento nas suas compras e a Empresa B tem suporte financeiro que lhe permite estes financiamentos e também porque sua capacidade fabril é tida como das maiores dentro do segmento.

Tais características apesar de parecerem inicialmente totalmente contrárias a qualquer boa administração, ignorando, por diversas vezes, tanto a intimidade com o cliente quanto a excelência operacional, fornece a Empresa B uma forte arma nas negociações pré-contratuais e também durante o andamento dos contratos. A forte impressão que causa nos clientes diante do seu parque fabril assim como com a gama de produtos que dispõe é utilizada como arma nestas negociações. Uma vez fechado os contratos os prazos de entrega são impostos aos clientes, nada, absolutamente nada é entregue sem um Pedido de Compras formal, toda e qualquer variação no escopo, por mínima que seja, é cobrada como adicional e estas variações no escopo somente são implantadas após as negociações e aceites dos clientes.

Clientes são perdidos, novos clientes são conquistados e estes custos nunca são levados em conta.

A Gerência de Contratos não possui liberdade de ação. Na realidade, sua função passa a ser daquele que vai ficar sempre frente ao cliente para receber as reclamações e tentar aí rebatê-las, desonerando a empresa do mau atendimento prestado, do não cumprimento de prazos e forçando para todos os adicionais sejam aceitos.

Voltando-se para dentro da Empresa B, todas as informações colhidas junto ao cliente, bem como as especificações e particularidades de cada fornecimento apesar de serem disseminadas para toda a empresa, os *inputs* para início da fabricação, dos prazos desta, do início dos trabalhos em campo, faturamentos e recebimentos não têm o seu comando, muito pelo contrário, o Gerente de Contratos deve obedecer aos prazos impostos pelos diretores de cada setor (projetos, fabricação, implantação). Assim, as obtenções de informações de prazos e andamento dos serviços passam a ser imploradas pelo Gerente de Contratos junto às áreas e na sequência este tem a função de “justificar” os atrasos, as não entregas, os adicionais junto aos clientes. Na verdade, o Gerente de Contratos funciona como uma marionete nas mãos dos diversos departamentos não sendo por estes respeitados.

VI.2 – Caso 2 – Empresa E

Nascida pelo desenvolvimento de novos fornecedores que atendessem as necessidades da L. Tech diante das dificuldades que esta estava encontrando no segundo fornecimento da Empresa B. Uma empresa que foi constituída no interior do Estado de São Paulo com o desenvolvimento de uma única família de produto com características específicas para o fornecimento inicial quase que exclusivo para suprir às necessidades da L. Tech no projeto do interior do mesmo Estado. Um produto inovador porém sem a qualidade dos produtos da Empresa B, mas com altíssimos níveis de serviço a Empresa E direcionou seu modelo estratégico buscando *intimidade com o cliente* como disciplina de valor. Esta opção ocorreu devido ao fato de não se podia perder a oportunidade oferecida pela L. Tech. Atender ao cliente sempre, com níveis de serviço sempre superiores àqueles esperados, com relacionamentos profundos e duradouros com o cliente, foi a estratégia seguida pela Empresa E.

O mercado permitia que as vendas propiciassem excelentes margens de lucro, e a compreensão de que não possuía o melhor produto, que suas instalações fabris deixavam a desejar, que apesar de possuir bons níveis de serviço existiam outras empresas que ofereciam níveis melhores ainda, fez com que a Empresa E buscasse de maneira incessante a *intimidade com o cliente*. Este direcionamento para seu foco, com um atendimento que oferecia ao cliente aquilo que ele necessitava e na hora exata desta necessidade proporcionou um crescimento excelente à Empresa E. De um faturamento de R\$ 1 milhão no primeiro ano chegou a R\$ 22 milhões no quarto ano de existência.

O aumento suas famílias de produtos chegando a um décimo das famílias da Empresa B possibilitou a conquista de novos clientes com uma expansão natural, porém sem deixar de manter a L. Tech como seu maior cliente. O nível de intimidade buscado junto a estes novos clientes foi sempre o mesmo dispensado para a L. Tech. Tal estratégia de *intimidade* que lhe proporciona a vantagem de sair na frente de outros concorrentes.

Os clientes compravam motivados por esta *intimidade* e por saberem que seus anseios seriam atendidos.

Com uma estrutura organizacional matricial, porém com uma grande unicidade entre as funções e também das chefias, o sistema funcionava de forma limpa e clara, com objetivos bem definidos, com informações totalmente disseminadas entre os setores, com cada setor e cada um dos seus membros sabendo perfeitamente o que e quando fazer.

A Gerência de Contratos tinha liberdade e responsabilidade de ação, auxiliando a área comercial na elaboração de propostas e presente no juntamente com esta no fechamento de contrato, ficava ciente de todas as informações contratuais necessárias, bem como discutia especificações as especificações e procurava melhor adaptá-las dentro das reais necessidades dos clientes adaptando-as aos produtos que seriam fornecidos, ajustando cronogramas, etc...

Voltando-se para dentro da Empresa E, todas as informações colhidas junto ao cliente, bem como as especificações e particularidades de cada fornecimento eram disseminadas para toda a empresa. Os *inputs* para início da fabricação, dos prazos desta, do início dos trabalhos em campo, faturamentos e recebimentos eram comandados pela Gerência de Contratos. Ainda, todos os prazos, andamento dos serviços eram por esta monitorada e fornecidas ao cliente. O Gerente de Contratos agia como o cliente dentro da empresa e a empresa dentro do cliente.

Nesta formatação organizacional, devido à *intimidade com o cliente* poucos prazos não eram cumpridos e aqueles que não eram tinham facilidade em serem renegociados, fornecendo à Empresa E um valor bastante razoável na disciplina *excelência operacional*.

VI.3 – Caso 3 – Empresa C

Também nascida pelo desenvolvimento de novos fornecedores que atendessem as necessidades da L. Tech diante das dificuldades que esta estava encontrando no segundo fornecimento da Empresa B, a Empresa C que já era constituída anteriormente com foco na elaboração de projetos de infra-estrutura, buscou o desenvolvimento de sua primeira família de torres com características específicas para o fornecimento inicial quase que exclusivo para suprir às necessidades da L. Tech no projeto do interior do mesmo Estado de São Paulo.

Ainda, visualizou um nicho desprezado por outros fornecedores – a fabricação e instalação de acessórios de torres (suportes, esteiramentos, etc...), mantendo uma estrutura organizacional basicamente departamental, com uma forte parceria com a Empresa I, nascida juntamente com ela.

Esta parceria tornou-se tão forte que a Empresa C vendia, desenvolvia soluções, projetava, encaminhava para a Empresa I que fabricava todos os produtos que retornavam à Empresa C para serem montados.

Apesar do seu novo nicho a Empresa C em momento algum abandonou seu foco inicial de projetos tendo como estratégia a disciplina a *excelência operacional*. Seus produtos não eram os melhores nem os mais desenvolvidos, não criou *intimidade com o cliente* no nível da Empresa E, porém a manteve em níveis mais do que aceitáveis, mas prazo e atendimento dentro das solicitações dos clientes sempre foram essenciais, com melhor preço e inconveniências próximas do zero.

Seu modelo operacional sempre manteve fortes as características básicas de excelência operacional:

- Processos de suprimentos e atendimento básico otimizados e simplificados de ponta a ponta para minimizar custos e aborrecimentos.
- Operações padronizadas e simplificadas que são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério de funcionários subalternos.

➤ Sistemas gerenciais que focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além de obediência às normas.

➤ Uma cultura que abomina o desperdício e premia a eficiência.

Os problemas da cadeia logística sempre estiveram controlados, no ponto onde aparecem, com um *alinhamento estratégico* mantido em níveis excelentes, tendo em seu foco como *critério ganhador* de clientes os serviços com velocidade e confiabilidade de entrega.

Tais características propiciaram um crescimento mais lento que a Empresa E, porém sólido, com níveis razoáveis de faturamento e lucro, com clientes fiéis, confiantes de que suas necessidades serão atendidas no prazo desejado.

Este crescimento lento, porém contínuo, permitiu que novos nichos fossem desenvolvidos tais como análises e reforços estruturais de torres de telecomunicações, até a oferta ao mercado de soluções completas para infraestrutura de telecomunicações. Estas soluções partem das análises estruturais, da fabricação e instalação de reforços, de projetos gerais de infra-estrutura e da construção de obras civis e elétricas para esta infra-estrutura. A *excelência operacional* como disciplina de valor continua mantida em todos níveis, da administração ao chão de fábrica e dos serviços de construção e instalação em campo.

Apesar de seu foco, a Empresa C não descuida das demais disciplinas de valor, *liderança em produto e intimidade com o cliente*. Nos produtos, sabedora de que não possui os melhores, procura oferecer solução simples, técnica e financeiramente viáveis. As duas principais disciplinas para onde seu foco foi direcionado, excelência operacional e produtos, fazem com que a terceira disciplina seja alcançada com facilidade. A *intimidade com o cliente* é conquistada pelo atendimento nos prazos e o desenvolvimento de ótimas soluções

Sua organização departamental, fortemente integrada, com liberdade total de ação dos departamentos além da flexibilidade orçamentária destes, permite que o Gerenciamento de Contratos torne-se uma atividade prazerosa, com uma simples e eficiente interface com os clientes e dentro dos departamentos. O foco

da empresa é a satisfação dos clientes externos e internos, sem quaisquer atritos entre os departamentos, todos auxiliando a todos quando necessário.

Tais características possibilitam que a Empresa C escolha e mantenha um crescimento lento porém fortemente substanciado. Suas ações são sempre pautadas pelo bom senso, sem extravagâncias, com investimentos planejados e sob medida, pensando sempre em sobreviver de maneira segura no mercado.

Capítulo VII – Conclusão

Estratégias, formas de estrutura e funcionamento, valores, modelos estratégicos, prioridades competitivas e graus de atendimento, alinhamento estratégico, não são encontrados de forma tão visível nas pequenas e médias empresas quanto nas grandes empresas, porém eles existem e funcionam de maneira semelhante às grandes empresas

Um contrato será sempre um contrato, independentemente do seu tamanho e neste sempre existirá o fornecedor (grande, médio ou pequeno) e o cliente com a relação entre estes dois atores definida pelas suas estratégias, por suas estruturas e funcionamento, pelos valores que se pretende oferecer ou estão sendo buscados, pelos níveis de custo que se pretende atingir, pelo modelo estratégico, prioridades competitivas e grau de atendimento, lealdade e fidelização que se busca atingir junto aos clientes e fornecedores.

Assim, para se chegar à liderança e sustentar a mesma é fundamental que as empresas definam seu modelo operacional, identifiquem sua disciplina de valor buscando seu posicionamento estratégico.

A não manutenção de estratégias bem concebidas favorecem o declínio e muitas vezes o desaparecimento das organizações. Uma vez atingido a liderança de mercado não se deve comemorar vitória, admirar seu próprio modelo operacional e explorar suas vantagens em benefício dos acionistas. Descansar sobre os louros é um padrão que atrai o desastre porque viola a regra central de liderança de mercado – domine se mercado melhorando o valor ano após ano.

Sustentar qualquer mercado conseguido é um trabalho de tempo integral já que permanecer focalizado e comprometido com o valor para o cliente é difícil. É necessária uma intensa competição com seu próprio sucesso. As empresas com excelência operacional devem trabalhar continuamente para melhorar seu modelo e torná-lo obsoleto, se esforçando para atingir novos marcos de preços e de atendimento livre de incômodos. As empresas íntimas com os clientes devem tornar obsoletas suas próprias soluções totais e as líderes de produto devem

destruir a demanda de seus produtos concorrentes com novos e melhores produtos.

Os avanços em valor para o cliente são conquistados com aperto nos padrões de desempenho, melhoria contínua e reinvenção dos processos de trabalho e elevação das suas competências.

A permanente busca do alinhamento estratégico torna-se assim um importante meio para que a liderança seja conquistada e sustentada. Entender o cliente e a cadeia de suprimento considerando todas as estratégias funcionais dentro da cadeia de valor é fundamental.

- Os temas abordados neste trabalho permitem-nos concluir que a diferenciação da Gerência de Contratos entre as grandes corporações e as chamadas pequenas e médias empresas encontra-se basicamente no poder de negociação das grandes sobre as médias e pequenas. A logística do Gerenciamento de Contratos na busca da satisfação, lealdade e fidelização dos clientes, sejam eles internos ou externos, difere unicamente no grau da dimensão em que as empresas se encontram.

Referências bibliográficas:

- BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A.: **Marketing Services**, The Free Press, New York, 1996.
- BOYADJIAN, JOÃO C. C.: **Como gerenciar projetos**, <http://www.admpga.hpg.ig.com.br/page8.html>.
- COSTA, SÉRGIO AMAD: **Novas formas de gerenciar**, <http://www.admpga.hpg.ig.com.br/page8.html>; 2002.
- DICELLO, R.: **Is Your Supply Chain Achieving Customer Loyalty**. <http://www.figuieredo.com.br>
- FIGUEREDO, KLEBER: **Logística e a fidelização de clientes**, <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fs-pesquisa.html>;
- FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEREDO, K. F.; **Logística empresarial: A perspectiva brasileira**; Atlas; São Paulo; 2000.
- GEUS, A. A.: **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**, Campus, 1998.
- GONÇALVES, ALBÍRIO: **O planejamento estratégico como balizador das ações empresariais**, <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosm6.htm>; 2003.
- HELDMAN, KIM: **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**; Elsevier; Rio de Janeiro; 2003.
- IMAN: **Glossário da logística: aprenda a moderna logística**, Iman, São Paulo; 1998.
- IMAN: **Gerenciamento da logística e cadeia de abastecimento**, Iman, São Paulo; 2000.
- LIMA, MAURÍCIO PIMENTA: **Custos logísticos: uma visão gerencial**, <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-custo.html>;
- LIMA JR, JOÃO DA ROCHA: **Gerenciamento da Construção Civil: Uma abordagem sistêmica**; Boletim Técnico do Departamento De Engenharia de Construção Civil: Universidade de São Paulo; EDUSP, São Paulo, 1990.
- MEINBERG, JOSÉ LUIZ : **A logística da logística nos novos tempos**, <http://www.institutomv.com.br/Publicacoes%20insight.htm>, edição nr 29, Março-Abril 2001.
- MENEZES, LUÍS CÉSAR DE MOURA: **Gestão de projetos**; Atlas; São Paulo: 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.: **Safári de estratégia**, Bookman, Porto Alegre, 2000.
- MORENO, FRANCISCO : **A logística para os pequenos**, <http://www.guiadelogistica.com.br>, agosto/2000.

REICHEL, F.F.: **The Loyalty Effect**, HBS Press, Boston, 1996

REICHEL, F.F.; MARKEY JR, R.G.; HOPTON, C.: **The loyalty effect - the relationship between loyalty and profits**, European Business Journal, 2000, pp. 134-139.

STONER, J.A .F.; FREEMAN, R.E.: **Administração**, LTC; Rio de Janeiro, 1999.

TRACY, MICHAEL: **A disciplina dos líderes de mercado**, Rocco, Rio de Janeiro, 1995.

VALERIANO, DALTON L: **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**, Markon Books, São Paulo, 2001.

VIEIRA, DARLI R.: **Melhorando o desempenho com a logística colaborativa**, [http:// www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO21.htm](http://www.guiadelogistica.com.br/ARTIGO21.htm).

VIEIRA, DARLI R.: **Estratégia e gerência logística**, UFPR, MBA em gerência de sistemas logísticos, 2003.

VIEIRA, DARLI R.: **Logística global**, UFPR, MBA em gerência de sistemas logístico, 2003.